STC-NESTRA

MAVERICK
Competition | Regulation | Litigation

Versterking van de marktstructuur in de binnenvaart

Een inventarisatie van mogelijkheden voor commerciële samenwerkingsverbanden

Rapport

Opdrachtgever:
Ministerie Infrastructuur en Milieu

Maart 2015

N 034

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
1.1 Achtergrond en aanleiding 3
1.2 Leeswijzer 4

2. Structuur binnenvaartsector 5
2.1 De positie van Nederland in de Europese binnenvaartsector 5
2.1.1 Vervoersprestatie per goederensoort 5
2.1.2 Vervoersprestatie per geografisch marktgebied 8
2.1.3 Binnenvaartondernemingen 9
2.1.4 Benutting van de vloot 12
2.2 Bedrijfsvoering in de binnenvaartsector 16
2.2.1 Exploitatiewijzen 16
2.2.2 Commerciële samenwerking 19
2.2.3 Marktwerking in vraag en aanbod in de binnenvaart 21
2.2.4 Ontwikkeling vervoerskosten en -prijzen 23
2.3 Toekomstbeeld en eisen aan vervoer 25
2.3.1 Toename vervoer per binnenvaart voor de komende jaren 25
2.3.2 Noodzaak voor schaalvergroting in organisatie 25

3. Analyse schaalvergroting en dienstverlening 30
3.1 Vormen van samenwerking: coöperatie en *pooling* 30
3.2 Beschrijving bestaande horizontale samenwerkingsverbanden met verticale integratie in de binnenvaart 33
3.2.1 NPRC (Nederlandse Particuliere Rijnvaart Centrale) 33
3.2.2 PTC (Particuliere Transport Coöperatie) 35
3.2.3 ELV Europese Logistieke Vervoerderscoöperatie 36
3.2.4 MSG "Mainschiffahrts-Genossenschaft e. G." MSGeG 37
3.3 Inspirerende voorbeelden in andere sectoren 38
3.4 Overzicht van algemene voor- en nadelen samenwerking 41
3.5 Overzicht van barrières voor horizontale samenwerking 42
3.6 Kritische factoren voor samenwerking en schaalgrootte 44
3.7 Toepasbaarheid, afhankelijk van type markt? 45

4. Juridisch kader ... 47
4.1 Inleiding ... 47
4.2 Aandachtspunten ... 47
4.3 Relevante wet- en regelgeving ... 50
4.3.1. Verbod concurrentiebeperkende afspraken ... 52
4.3.2. Verbod misbruik machtspositie ... 60
4.3.3 Concentratietoezicht ... 62
4.4 Voorbeelden ... 64
4.5 Recente ontwikkelingen rondom mededinging en de binnenvaart ... 68
4.5 Rechtsvormen van samenwerking ... 69

5 Conclusies en aanbevelingen ... 74
5.1 Conclusies ... 74
5.2 Aanbevelingen ... 76

Bijlage A: Overzicht van geraadpleegde literatuur ... 78
COLOFON ... 79

1. Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Minister Schultz van Haegen heeft het rapport getiteld "Markttransparantie en de rol van tussenpersonen in andere sectoren ter inspiratie voor de binnenvaart" op 15 oktober 2013 naar de voorzitter van de Tweede Kamer gestuurd. In de brief aan de Tweede Kamer vermeldt de Minister een quote uit het rapport: "*Binnenvaartschippers moeten de crisis aangrijpen voor een cultuuromslag in hun sector, gericht op samenwerking en betere informatie-uitwisseling*".

De Minister geeft in de brief onder andere aan dat verbeterde samenwerking in de sector uiteindelijk ook leidt tot een versterking van de positie van de binnenvaart in de gehele logistieke keten en daarmee tot een betere onderhandelingspositie over vrachtprijzen. Met deze verbeterde samenwerking wordt een structurele versterking van de sector op lange termijn bereikt, waardoor deze ook meer bestand is tegen economische crises.

Diensten van binnenvaartondernemers zijn veelal grensoverschrijdend. Een groot deel van het vervoer is grensoverschrijdend. Het gaat dus niet alleen om de situatie in Nederland, ook de Europese dimensie is van groot belang. De noodzaak voor structuurversterking is ook opgenomen in de NAIADES II communicatie van de Europese Commissie (september 2013) met als titel "Naar een hoogwaardige binnenvaart". Deze communicatie deelt het volgende mee:

- *"De versnippering van de markt en de bijbehorende problemen met het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod dienen hoofdzakelijk door de marktspelers te worden aangepakt. De Commissie zal dit proces niettemin steunen door verdere harmonisatie te stimuleren en sectorinitiatieven te vergemakkelijken die de versnippering van de aanbodzijde van de binnenvaartsector tegengaan en synergie tussen marktspelers bevorderen."*

- *"Kwaliteit behalen in de markt door middel van transparantie en eerlijke concurrentie, een verantwoordelijkheid op sectoraal niveau:*
  Initiatieven van de particuliere sector kunnen de goede werking van de binnenvaartmarkt aanmerkelijk verbeteren: er zijn elektronische marktplaatsen opgericht die vraag en aanbod op elkaar afstemmen en zo de transparantie van de markt kunnen vergroten. Er kunnen synergiën tussen kleine marktdeelnemers worden nagestreefd, bijvoorbeeld door middel van gezamenlijke inkoop, gezamenlijke innovatiemaatregelen of verdere consolidatie. De samenwerking met andere vervoerswijzen kan worden verbeterd, teneinde de binnenvaart beter in de multimodale logistieke ketens te integreren. Voorts zouden alle actoren in de logistieke ketens veel meer informatie kunnen delen en uitwisselen, waardoor een meer transparante en beter geïntegreerde markt zou ontstaan."

De aandacht vanuit de Europese Commissie voor het onderwerp markttransparantie en samenwerking in de binnenvaart wordt onder meer vorm gegeven via het PLATINA II project. In het PLATINA II project is een onderdeel

opgenomen waarin vanuit Europees perspectief onderzoek is uitgevoerd naar de marktstructuur in Europa en voorbeelden op gebied van samenwerking en een vergelijking met andere sectoren wordt gemaakt.

Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu heeft STC-NESTRA en MAVERICK opdracht gegeven om dit Europese onderzoek te versterken en ondersteuning te geven bij het verzorgen van de aansluiting met de Nederlandse situatie gezien de initiatieven van brancheorganisaties BLN en CBRB op dit vlak.

Dit rapport geeft een beeld van de situatie in Nederland op basis van desk research. Voor Nederland was er al veel geschreven en onderzoek uitgevoerd[1], zoals rapporten van de Binnenvaartambassadeur, NICE, Panteia, CCR Markt Observatie, ING, het programma IDVV en Universiteit Antwerpen. In aanvulling hierop is er in de zomer van 2014 in het kader van PLATINA II onder meer een enquête uitgevoerd en hebben er enkele gerichte interviews plaatsgevonden. Dit rapport geeft daarom ook de positie aan van Nederland bezien vanuit Europees perspectief. Daarbij is door bureau MAVERICK extra aandacht gegeven aan de Europese en Nederlandse juridische kaders, de mededingingswet.

1.2 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken worden inzichten gegeven ten aanzien van de volgende aspecten:

Hoofdstuk 2: Structuur binnenvaartsector

- Wat zijn de kenmerken van de structuur van de Europese en Nederlandse binnenvaartsector in termen van deelmarkten, marktvolume, vervoersprestatie, schepen, aantal ondernemingen, laadcapaciteit?
- Wat zijn de kwalitatieve en kwantitatieve kenmerken met betrekking tot de werking van de markt en de bedrijfseconomische aspecten?
- Wat zijn de trends en verwachtingen voor de toekomst?

Hoofdstuk 3: Analyse schaalvergroting en vernieuwing dienstverlening

- Welke aspecten spelen een rol bij schaalvergroting door horizontale commerciële samenwerkingsverbanden in de binnenvaart, wat is de inspiratie in andere sectoren en transportmarkten, wat zijn de voor- en nadelen, goede voorbeelden, kritische aspecten en wat is de toepasbaarheid?

Hoofdstuk 4: Juridisch kader

- Welke ruimte biedt het mededingingsrecht voor commerciële samenwerkingsverbanden in de binnenvaart?

Hoofdstuk 5: Conclusies en aanbevelingen

- Wat zijn de kansen voor samenwerkingsverbanden en mogelijke samenwerkingsvormen in de binnenvaartsector? Wat betekent dit voor initiatieven gericht op structuurversterking van de binnenvaartsector?

[1] *zie ook bijlage A voor de literatuurlijst*

2. Structuur binnenvaartsector

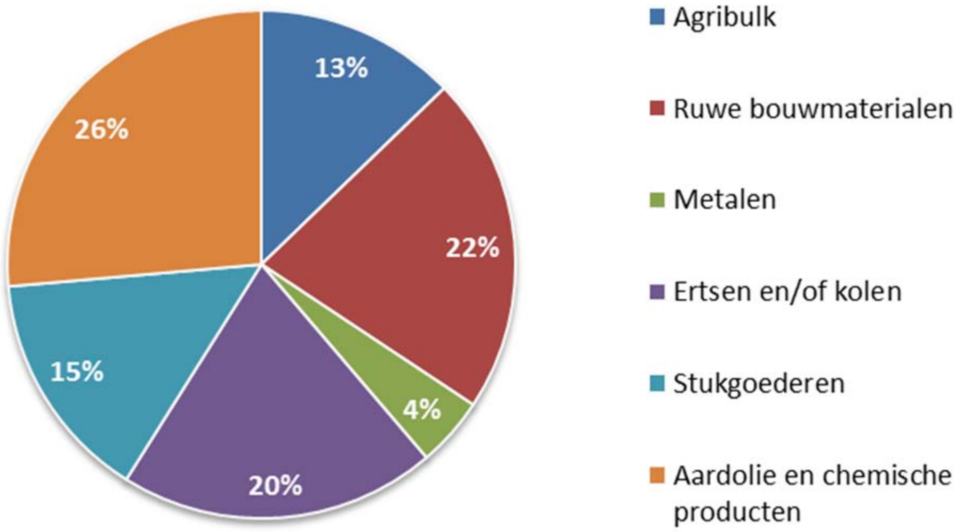
In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de rol van Nederland in de Europese binnenvaartsector en de verschillende markten en vaargebieden die worden onderscheiden. Uit deze analyse blijkt dat het aandeel van Nederlandse ondernemers in het Europese vervoer over de binnenwateren zeer groot is. Ook zien we dat de aanbodzijde gedomineerd wordt door zeer kleine ondernemingen die veelal één schip of koppelverband aansturen. Nederland heeft daarbij een groot marktaandeel in de grotere schepen die een hoge productiviteit hebben. Veel van dit vervoer komt tot stand via de spotmarkt waarbij er een grote mate van fluctuatie te zien is in prijzen die overeengekomen worden. De besluitvorming op individuele basis zorgt ervoor dat de vervoerscapaciteit niet aangepast wordt op de volumes. Integendeel, in tijden van weinig ladingaanbod, wordt er juist meer en harder gevaren om de omzet op peil proberen te houden. Dit heeft als gevolg dat aanbod van vervoerscapaciteit verder toeneemt, hetgeen verdere druk zet op de vrachtprijzen en rendementen doordat efficiency vermindert. Daarbij leidt het investeringsgedrag van de versnipperde ondernemingen tot een varkenscyclus doordat er massaal op individuele basis geïnvesteerd wordt in grotere schepen in goede tijden. Ongeveer 19% van de ondernemingen is aangesloten bij een samenwerkingsverband en dit betreft ruim 8% van de vlootcapaciteit uitgedrukt in tonnen. Het overgrote deel van de scheepvaartondernemingen doet dus marketing en verkoop (diensten in opdracht van bevrachters) zelfstandig en beslist zelf over de inzet van het schip. De versnippering is zeer groot en is niet alleen te zien in Nederland, maar ook in andere landen in West-Europa.

2.1 De positie van Nederland in de Europese binnenvaartsector

2.1.1 Vervoersprestatie per goederensoort

Naar schatting van Eurostat werd 528 miljoen ton lading per binnenvaart vervoerd in Europa (EU 28) in het jaar 2013. 67% van dit volume heeft betrekking op vervoer binnen of door Nederland. Andere landen die een groot aandeel hebben in de Europese binnenvaartmarkt zijn Duitsland (43%), België (36%) en Frankrijk (13%). Aardolie en chemische producten, ruwe bouwmaterialen en ertsen en/of kolen hebben het grootste aandeel in het jaarlijks aantal vervoerde tonnage, zie Figuur 1.

Figuur 1 Verdeling goederensoorten vervoerd per binnenvaart in Europa (tonnen)



bron: Eurostat

Agribulk

Het vervoer van agribulkproducten (granen, zaden, veevoedergrondstoffen, meststoffen) is een kleiner segment in het totale vervoer per binnenvaart. In West-Europa is het aandeel in vervoerde tonnen in Nederland en Duitsland relatief groot met 30%, binnen het Nederlandse totaal is het aandeel relatief klein met 9%. Doordat het segment agribulk meer oogst- dan conjunctuurgevoelig is en 2009 een jaar was met goede oogsten, is dit segment minder hard geraakt door de crisis. In 2013 was het vervoer van agribulkproducten per binnenvaart vrij stabiel in totaal volume maar geografisch zijn er grote verschillen doordat transportbestemmingen kunnen veranderen afhankelijk van de oogst en handel buiten Europa.

Ruwe bouwmaterialen

Het segment ruwe bouwmaterialen, voornamelijk zand en grind, beslaat ongeveer 22% van het vervoer in West-Europa en 21% van het vervoerde tonnage in Nederland. In West-Europa betreft dit een aandeel van 40%. Ten opzichte van 2008 is het aantal vervoerde tonnen ongeveer 13 miljoen ton gedaald. Dit komt neer op een daling van 13%. Het vervoer heeft een sterkte relatie met de bouwsector en heeft gedurende de crisis te lijden gehad onder een afname in de bouw van woningen en infrastructuur.

Metalen

Het vervoer van metalen is het kleinste segment. Naar schatting wordt ruim 36 miljoen ton in West-Europa per binnenvaart vervoerd Het aandeel binnenvaart in de modal split is ongeveer 4%. Het vervoer van metalen betreft bijna volledig internationaal vervoer van de staalindustrie naar de metaalverwerkende industrie. De omvang van het segment fluctueert en kende een sterke daling in de periode van 2008/2009. Staal- en metaalproducten zijn met name gevraagd in de bouw en de automobielproductie. De laatste jaren is het vervoer per binnenvaart in dit segment redelijk stabiel.

Ertsen en kolen

Het segment ertsen en kolen beslaat ongeveer 20% van de vervoerde lading door West-Europa en ook in Nederland. De binnenvaart is marktleider in dit segment (aandeel circa 75%). Het vervoer van ertsen en kolen betreft grotendeels vervoer naar de staalindustrie en kolencentrales in Duitsland en in mindere mate ook in België. Het betreft hier voornamelijk grote motorschepen, koppelverbanden en 4- en 6-baks duwvaart in dikke stromen vanaf zeehavens. Het segment ertsen en kolen is in 2009 sterk gedaald, waarbij de vraag naar ertsen sterker is gedaald dan de vraag naar kolen. Energievoorziening reageert veel minder sterk op de conjunctuur dan de industriesector. In 2010 herstelde het vervoer per binnenvaart in dit segment van 124 tot ruim 157 miljoen ton. De laatste jaren laat dit segment een groei zien, met een uitschieter in 2013 naar ruim 165 miljoen door de lage prijs van kolen als energiebron (kolencentrales) en groei van de staalindustrie.

Containers en stukgoed

Dit segment betreft basis- en eindproducten die overwegend in containers vervoerd worden. In vervoerd gewicht betreft het 15% van het totaal in West-Europa, waarvan 51% Nederlands aandeel. Binnen Nederland is het aandeel in het totaal vervoerd gewicht ongeveer 18%. Met uitzondering van een inzinking in 2009 is het vervoerde tonnage per binnenvaart in West-Europa jaarlijks licht gestegen. Vervoer van stukgoederen (containers) per binnenvaart betreft zowel nationaal als internationaal vervoer, waarbij het internationaal vervoer groter van omvang is. Het vervoer vindt voornamelijk plaats tussen de havens van Rotterdam/Antwerpen en inland terminals in binnen- en buitenland. Verder is er veel containerverkeer tussen de zeehavens van Rotterdam en Antwerpen.

Aardolie en chemie

De tankvaart omvat het vervoer van aardolie- en chemische producten. Het segment beslaat ongeveer 26% van de door binnenvaart vervoerde lading in West-Europa, het grootste segment in tonnage. Ten aanzien van aardolie is het pijpleidingvervoer dominant, maar de binnenvaart is marktleider in het vervoer van chemische producten (aandeel van ongeveer 65% ten opzichte van andere modaliteiten). Het betreft vooral grensoverschrijdend vervoer van lading van en naar aan het water gelegen raffinaderijen en chemische industrie. Vrijwel al het vervoer heeft een bestemming of oorsprong in een zeehavengebied. Het vervoer van aardolieproducten fluctueert sterk, en hangt samen met de stijgingen en dalingen in de olieprijs en de vraag naar verwarmingsolie in het achterland. Het vervoer van chemische producten liet de laatste paar jaar een licht stijgende trend zien. Sinds een jaar zijn er toenemende zorgen over de rendementen en perspectieven van bedrijven actief in tankvaart[2]. De vervoersvraag stagneert terwijl er veel capaciteit extra beschikbaar gekomen is de afgelopen jaren. Als redenen worden genoemd de terugval van export, lagere vraag naar diesel en benzine door zuinigere auto's, de afname van gebruik van huisbrandolie in Duitsland, sluiting van depots en raffinaderijen in het achterland, slow-steaming in de zeevaart en minder wachttijden bij terminals.

[2] *Zie ook: Rabobank Cijfers & Trends, Thema-update: Tankvaart Q3 2014, september 2014*

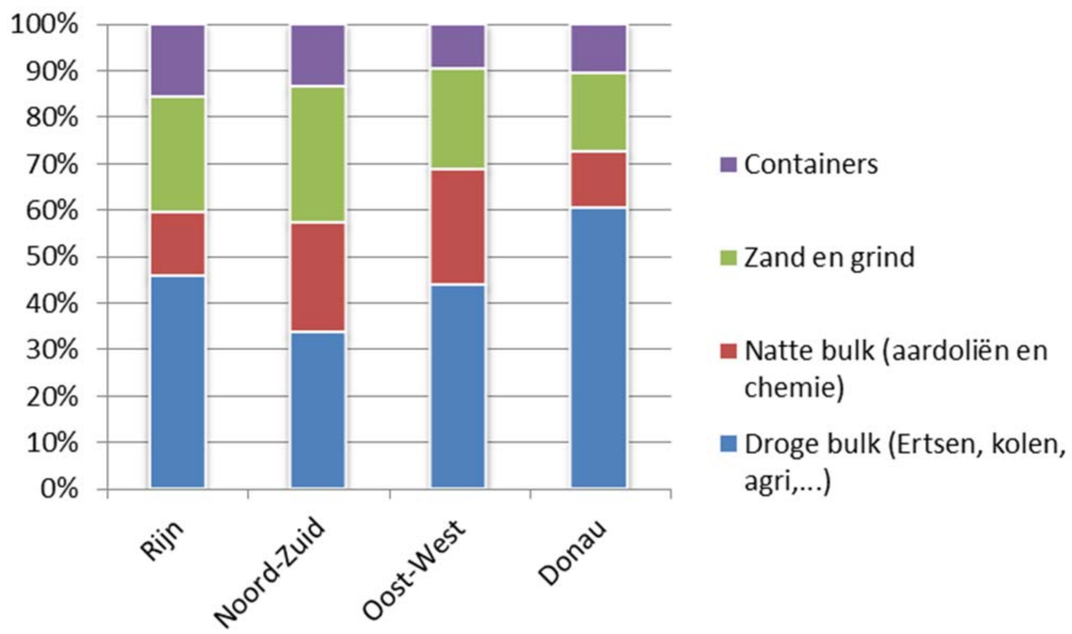
2.1.2 Vervoersprestatie per geografisch marktgebied

De binnenvaartsector presteert het om ruim 136 miljard tonkilometer aan goederen over Europese binnenwateren te vervoeren. Dit kan worden uitgesplitst naar een aantal geografische marktgebieden (zie ook Tabel 1):

- 63 miljard tonkilometer tussen de zeehavens Amsterdam-Rotterdam-Antwerpen (ARA).
- 38 miljard tonkilometer over de Rijn
- 21 miljard tonkilometer over de Donau
- 8 miljard tonkilometer Oost-West (Polen, Tsjechië, Duitse kanalen)
- 6 miljard tonkilometer Noord-Zuid (tussen Nederland en Frankrijk)

Binnen de hierboven genoemde geografische deelmarkten[3] (exclusief ARA) is de verdeling van vervoerde goederen weergegeven in Figuur 2. Het vervoer van droge bulk heeft het grootste aandeel dominant op alle geografische deelmarkten.

Figuur 2 Goederenvervoer per binnenvaart gebied



Een gedetailleerd overzicht van vlagaandeel per geografisch marktgebied is weergegeven in Tabel 1. Uit de tabel is af te lezen dat het aandeel van Nederlandse schepen in de totale Europese vervoersprestatie van de binnenvaart bijna 50% bedraagt. Deze schepen zijn voornamelijk actief in het ARA-gebied, vervoer tussen de zeehavens, en op de Rijn. Naast Nederland hebben ook Duitsland en België een groot aandeel in de vervoersprestatie van binnenvaart in West-Europa. Op de Donau hebben de Roemeense en de Oekraïense binnenvaartvloot een groot aandeel.

[3] *Analyse op basis van Medium and Long Term Perspective IWT; Panteia, et al (2012) en bewerkt ten behoeve van Platina D1.5 - Analysis of possibilities to enhance market transparency and synergistic actions; STC-NESTRA, Panteia, BDB (2014)*

Tabel 1 Vlagaandeel in vervoersprestatie per binnenvaart gebied

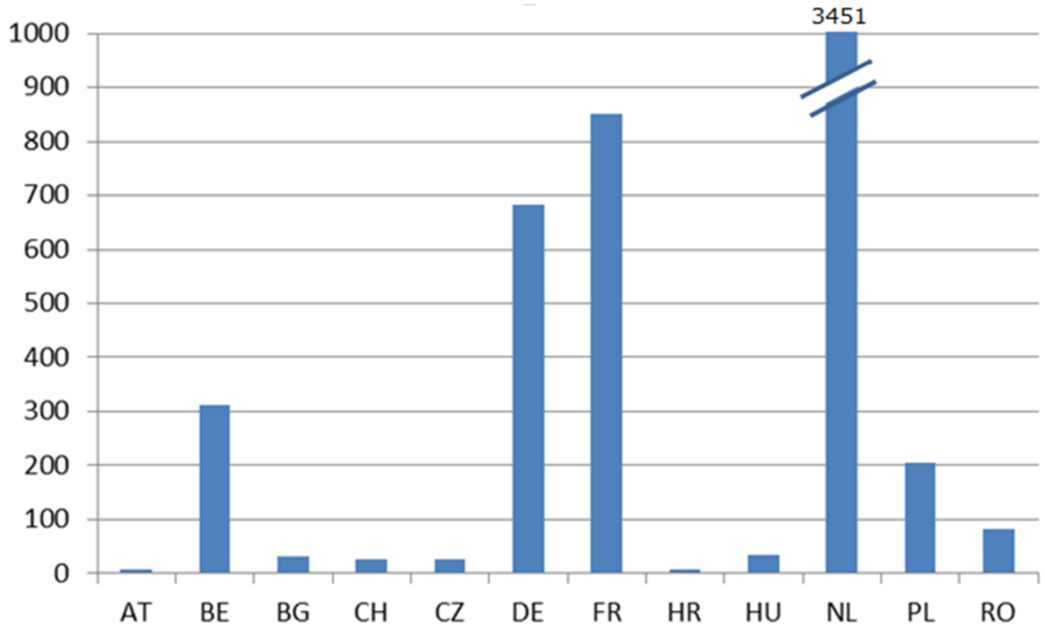
	Rijn	Noord-Zuid	Donau	Oost-West	ARA	Mln tkm	%
AT	40	0	1.011	0	76	**1.126**	**0,8%**
BE	3.937	790	125	143	10.288	**15.283**	**11,2%**
BG	209	0	1.696	1	5	**1.910**	**1,4%**
DE	9.575	51	2.244	4.740	7.491	**24.101**	**17,6%**
FR	276	4.977	192	6	929	**6.380**	**4,7%**
HU	45	0	679	0	59	**782**	**0,6%**
LU	311	2	26	23	900	**1.261**	**0,9%**
NL	22.710 (59%)	365 (6%)	825 (4%)	1703 (22%)	42.448 (67%)	**68.053**	**49,8%**
RO	112	0	6.985	1	62	**7.159**	**5,2%**
SK	127	0	760	0	7	**894**	**0,7%**
UA	8	0	4.553	0	3	**4.563**	**3,3%**
CZ	41	6	3	374	135	**559**	**0,4%**
PL	95	3	1	873	94	**1.065**	**0,8%**
HR	4	0	377	0	0	**381**	**0,3%**
RS	10	0	1.315	0	0	**1.324**	**1,0%**
CH	860	2	3	11	977	**1.853**	**1,4%**
Mln tkm	**38.358**	**6.197**	**20.792**	**7.875**	**63.473**	**136.694**	
%	**28,1%**	**4,5%**	**15,2%**	**5,8%**	**46,4%**		

bron: bewerking Eurostat

2.1.3 Binnenvaartondernemingen

In Figuur 3 is het aantal binnenvaartondernemingen per Europees land weergegeven. Hieruit blijkt dat 60% van de binnenvaartondernemingen in Nederland geregistreerd zijn. Ook valt het relatief hoge aantal Franse ondernemingen op in relatie tot de lagere vervoersprestatie ten opzichte van Duitsland en België (zie Tabel 1). Dit is verklaarbaar door de inzet van kleine schepen (spitsen en kempenaars) in combinatie met de exploitatiewijze op de Franse kanalen (dagvaart en lage snelheid).

Figuur 3 Aantal binnenvaartondernemingen per land



bron: bewerking Eurostat

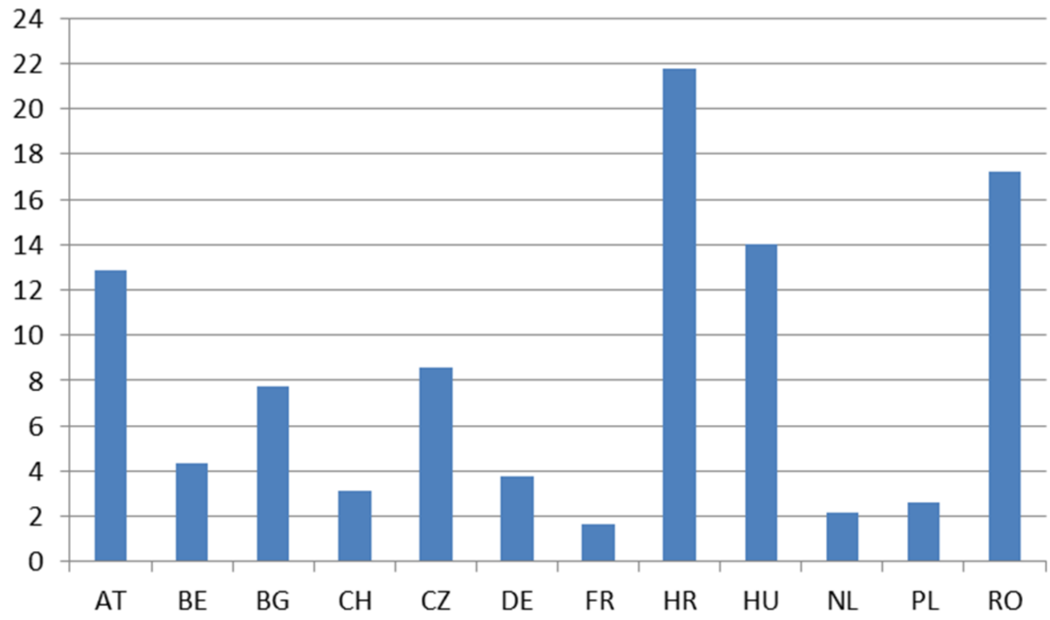
Het gemiddeld aantal schepen per binnenvaartonderneming illustreert dat de vervoersprestatie door Nederlandse schepen overwegend wordt gerealiseerd door (familie)bedrijven die met één schip, koppelverband of duwvaart actief zijn in de binnenvaartsector[4] (zie Figuur 4). Nederland heeft daarbij een aandeel van 47% in het totale aantal schepen in Europa.

Het gemiddelde aantal schepen per binnenvaartonderneming in Nederland ligt boven de twee schepen. Met name in de droge lading vaart zijn er veel kleine bedrijven actief. In het segment tank- en duwvaart ligt het aantal eenheden per bedrijf hoger.

Alleen in Frankrijk, waar overwegend met spitsen en kempenaars wordt gevaren, ligt het gemiddelde onder de twee. In Duitsland en België ligt het gemiddelde iets hoger. In de Donaulanden is het gemiddelde boven de 10 schepen per onderneming. Een logische verklaring hiervoor is dat op de Donau veelvuldig gebruik wordt gemaakt van duwboten en –bakken in samenhang met de relatief korte tijd dat oude staatsbedrijven uit de communistische regimes geprivatiseerd zijn.

[4] *Koppelverbanden en duwcombinaties worden als losse eenheden in de statistieken van Eurostat meegenomen.*

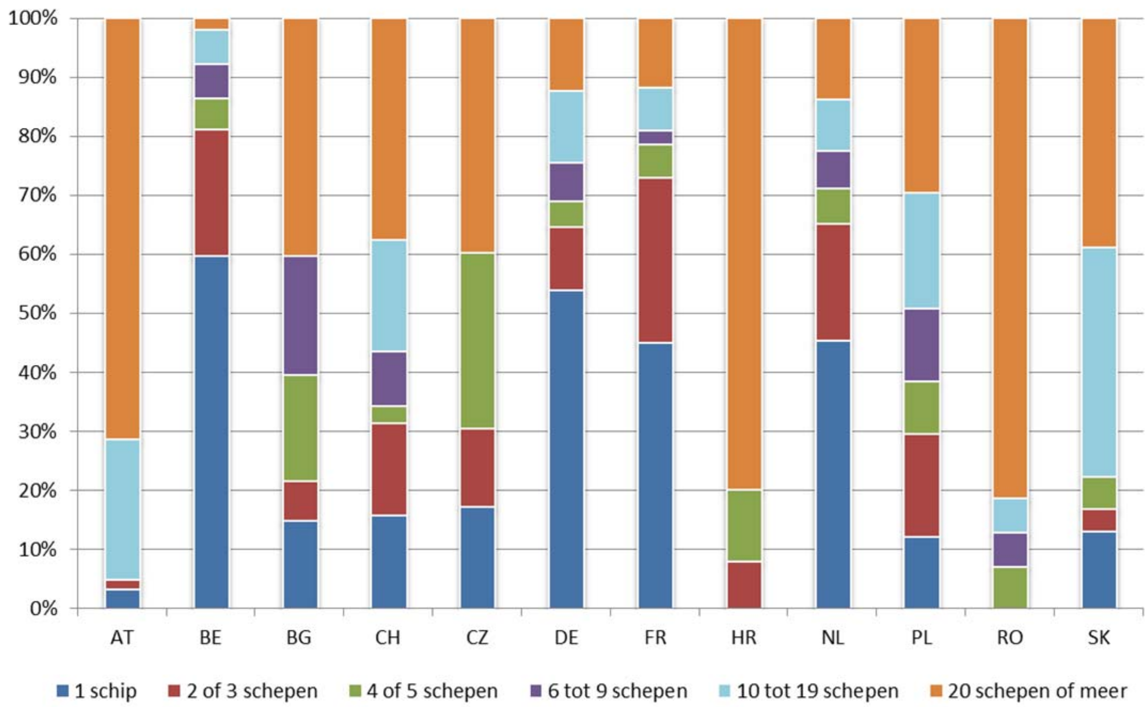
Figuur 4 Gemiddeld aantal schepen per binnenvaartonderneming per land



bron: bewerking Eurostat

Dit beeld wordt bevestigd in onderstaande Figuur 5. Bijna 45% van de binnenvaartondernemingen in Nederland heeft de beschikking over één binnenvaartschip en bijna 65% heeft één tot drie binnenvaartschepen (cumulatief). Hierbij dient nogmaals te worden benadrukt dat bij koppelverband en duwcombinatie de bakken apart als losse eenheden worden geteld.

Figuur 5 Aandeel binnenvaartondernemingen naar aantal schepen



bron: bewerking Eurostat

2.1.4 Benutting van de vloot

Bij het analyseren van vraag, aanbod en benutting van de Europese binnenvaartvloot wordt onderscheid gemaakt tussen droge ladingschepen en tankvaart. In onderstaande Tabel 2 is de droge lading vloot- en de tankvaartvloot van West-Europe landen weergegeven. In alle categorieën heeft Nederland een groot vlagaandeel. Verder wordt duidelijk dat Nederland in de categorie 2.500 ton of groter een zeer groot aandeel heeft. Dit is de categorie die doorgaans veel operationele uren maakt (semi-continue of continue exploitatie) en ook gevoelig is voor waterstanden.

Tabel 2 Vlagaandeel NL in droge lading- en tankvaartsegment West-Europa

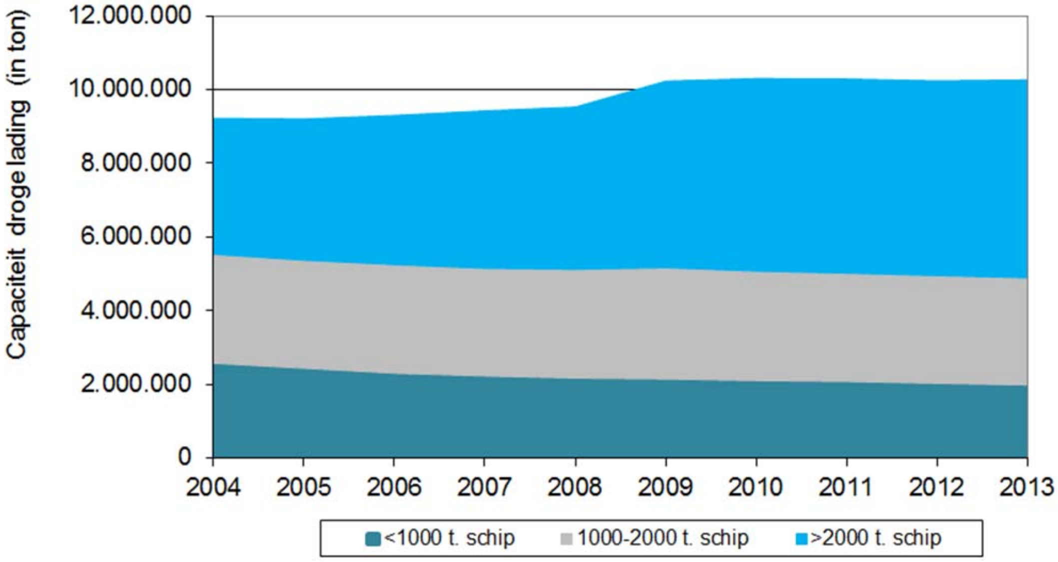
Droge lading	aantal schepen West Europa	tonnage in klasse West-Europa	Vlagaandeel Nederland
< 400 ton	1321	394.438	33%
400-1000 ton	2424	1.599.291	45%
1000-2000 ton	2120	2.908.487	50%
2000-2500 ton	518	1.171.874	55%
> 2500 ton	1325	4.189.483	64%
Tankvaart	**aantal schepen West Europa**	**tonnage in klasse West-Europa**	**Vlagaandeel Nederland**
400-1000 ton	163	102.879	50%
1000-2000 ton	528	779.737	41%
2000-2500 ton	224	504.822	36%
> 2500 ton	460	1.639.103	64%

Bron: Marktobservatie CCR 2014

Segment Droge lading

De Europese droge lading vloot heeft een theoretische maximale laadcapaciteit van ruim 10 miljoen ton, zie Figuur 6. In de analyse wordt onderscheid gemaakt tussen schepen met een laadvermogen tot 1.000 ton, middelgrote schepen met een laadvermogen tussen 1.000 en 2.000 ton en schepen met een laadvermogen groter dan 2.000 ton. Juist in de laatste categorie is een groeitrend waarneembaar, met een piek in het jaar 2009 ten tijde van de financiële crisis. De capaciteit van de categorie tot 1.000 ton neemt geleidelijk af, wat duidt op een structurele schaalvergroting van binnenvaartschepen.

Figuur 6 Ontwikkeling capaciteit droge lading



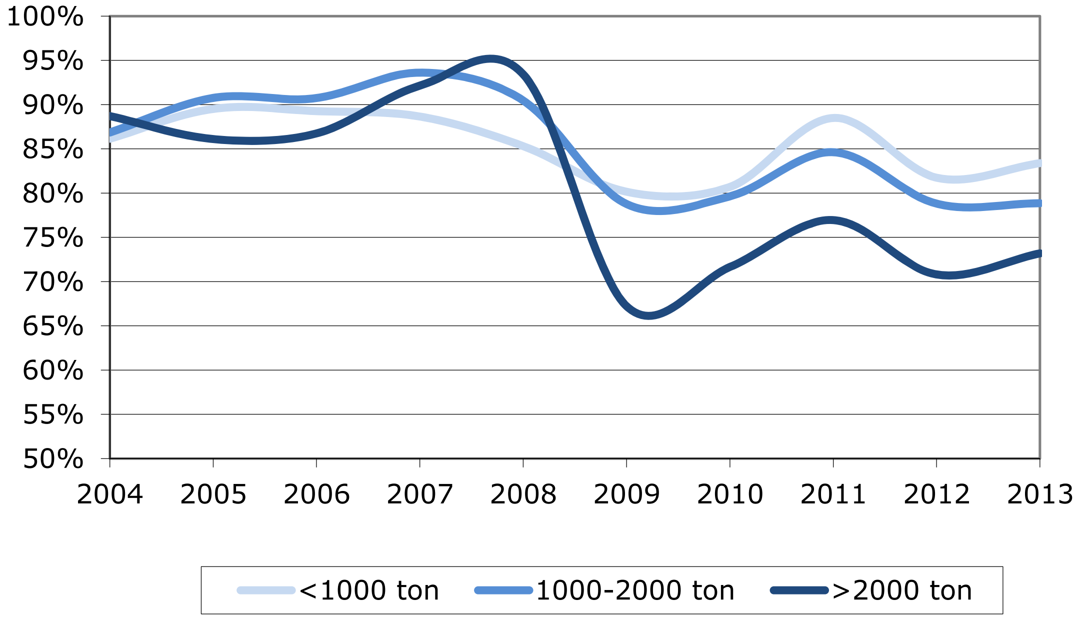
Bron: Marktobservatie CCR 2014

De vraag naar droge ladingschepen is lager dan het aanbod. In beginsel is dit een gezonde voorwaarde voor de sector om te kunnen voldoen aan de vraag, rekening houdend met seizoenfluctuaties en periodes van laag water. Fluctuaties in waterstanden zijn zichtbaar in de benuttingsgraad van droge ladingschepen (naar categorie), zie Figuur 7. De periode van forse laagwaterstanden in 2011 resulteerde vanwege de beperkte aflaaddiepte in een groter aantal schepen dat tijdelijk nodig was om het vervoer te kunnen uitvoeren. Vooral de grote schepen zijn gevoelig voor de waterstanden, omdat deze een grotere maximale diepgang hebben. Voor schepen boven 3.000 ton laadvermogen ligt de diepgang tussen 3,00 en de 4,50 meter, waarbij ook de ledige diepgang groot is. Dit resulteert in een relatief laag effectief laadvermogen van deze schepen bij laag water. Deze grote schepen (met grote ontwerpdiepgangen) zorgen ervoor dat de totale laadcapaciteit op diepwater hoog is en dat de effectieve laadcapaciteit op laagwater juist fors afneemt[5]. Dit heeft grote fluctuaties tot gevolg in vraag/aanbod verhoudingen en dit resulteert in grote fluctuaties in vrachtprijzen op de spotmarkt.

Ook de instroom van nieuwe schepen in categorie groter dan 2.000 ton in het jaar 2009 is duidelijk te zien in Figuur 6. Deze schepen waren besteld in de tijden van de hoogconjuctuur in 2007/2008. Toen de schepen in de vaart kwamen was de vervoersvraag echter veel lager voor dit type schepen, waardoor er een grote kloof ontstond in de vraag/aanbod verhouding in het segment van de grote droge ladingschepen scheef. Ondanks dat de benutting fluctueert met de waterstanden op de rivieren, blijft de benutting van schepen in het kleine en midden segment ongeveer 80% of hoger. Dit is ook een indicatie dat de kleinere schepen minder gevoelig zijn en beter door de economische crisis heenkomen dan de grote schepen.

[5] Een meer gedetailleerde beschrijving is te lezen in rapport 'Structuurverandering in het segment van de grote Droge lading binnenvaartschepen'; Universiteit Antwerpen, Edwin van Hassel (2013)

Figuur 7 Benuttingsgraad droge lading schepen West-Europa



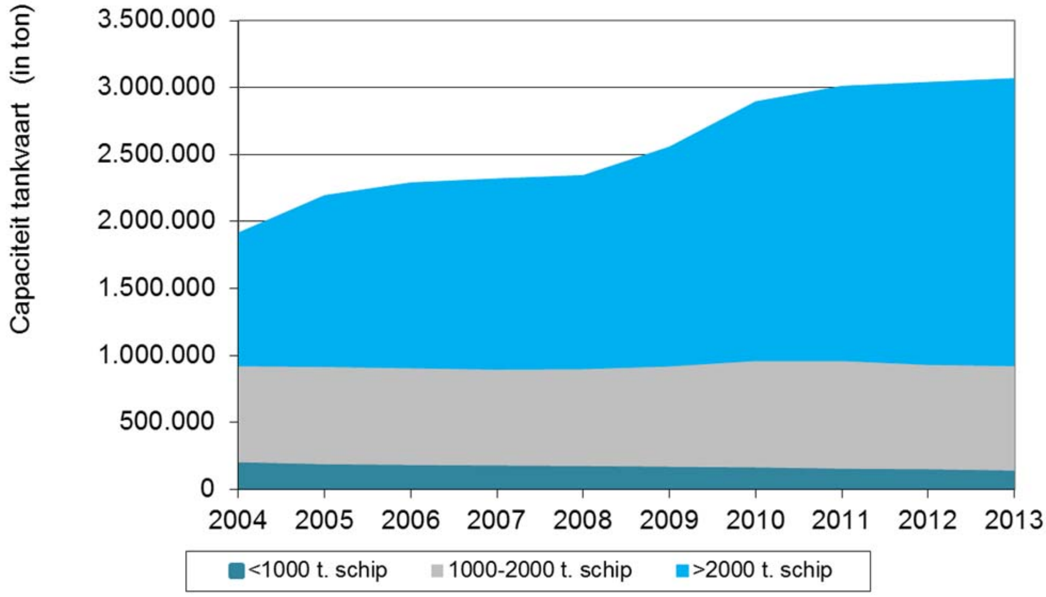
Bron: Marktobservatie CCR 2014

Segment Tankvaart

De tankvaart kent een bijzondere situatie, die haar onderscheidt van de andere deelsegmenten in de binnenvaart. Dit segment is voor een deel afhankelijk van de fluctuaties in handel van aardolie en derivaten. Bij een stijgende olieprijs is er meer behoefte aan opslag, waardoor bij hoge olieprijzen bunkerschepen (en/of varende schepen voor opslag) actief zijn op de spotmarkt voor het acquireren van "andere" lading. Juist in het ARA-gebied is en wordt veel geïnvesteerd in opslagcapaciteit aan wal en de wachttijden bij terminals nemen af. Dit betekent dat de schepen kortere omlooptijden maken en daardoor meer lading kunnen vervoeren op jaarbasis. De feitelijke vervoerscapaciteit neemt dus toe door de afname van wachttijden. Ook is het brandstofverbruik van zeeschepen gemiddeld afgenomen door "slow steaming"-maatregelen, waardoor er minder werk is voor bunkerschepen in de zeehavens. De eigenaars van deze schepen gaan vervolgens op zoek naar alternatief werk. Bovendien is er minder papieren handel in olieproducten en derivaten, vanwege strengere eisen voor banken wat betreft de handel van grondstoffen.

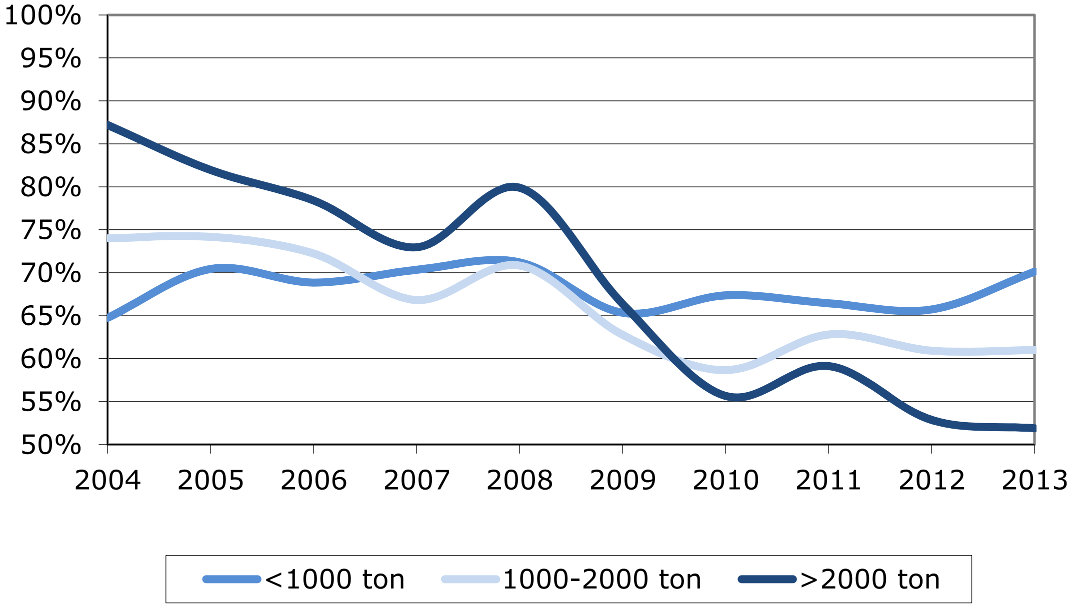
Daarnaast vindt tot 2019 de overgang plaats van enkelwandige naar dubbelwandige tankers, waardoor tijdelijk een grote overcapaciteit optreedt van (oude) enkelwandige tankers die nog in de markt actief zijn. Verder is op te merken dat veel vervoer over de Rijn plaatsvindt, waardoor de gevoeligheid voor waterstanden relatief groot is in vergelijking met andere deelmarkten in de binnenvaart. Een ander aspect dat meespeelt is het varend ontgassen mogelijk verboden wordt, waardoor de vervoerscapaciteit afneemt. Men zou dan aan de kade moeten blijven of naar een ontgassingsinstallatie moeten varen. Mogelijk leidt tot ook tot meer dedicated vervoer van specifieke ladingsoorten om ontgassen te vermijden.

Figuur 8 Ontwikkeling capaciteit tankvaart



Bron: Marktobservatie CCR 2014

Figuur 9 Benutting tankvaartschepen West-Europa



Bron: Marktobservatie CCR 2014

Sinds 2004 is het aanbod van tankschepen enorm toegenomen, terwijl de vraagzijde naar vervoer vrijwel stabiel is gebleven. Dit beeld komt terug in Figuur 8 en Figuur 9, waarin duidelijk wordt dat tussen 2008 en 2010 de capaciteit van grote schepen enorm is toegenomen in de categorie groter dan 2.000 ton. Hierbij kan worden opgemerkt dat in de tankvaart de bunkerschepen een speciale categorie zijn doordat deze doorgaans een groot laadvermogen hebben (>4000

ton) en deze grote schepen vooral in of tussen de zeehavens varen (ARA-gebied) om de zeeschepen te voorzien van brandstof.

Doordat er in de tankvaart nog steeds wordt omgeschakeld van enkelwandige op dubbelwandige schepen, zijn de cijfers voor het aantal nieuw gebouwde schepen in dit segment hoger dan in de drogeladingvaart. De cijfers lopen echter ook in de tankvaart sinds 2010, toen er nog 121 nieuwe dubbelwandige tankers op de markt kwamen, sterk terug. Volgens gegevens van het Europese Binnenvaartinspectiesysteem EBIS kwamen er in 2013 in West-Europa 45 nieuwe dubbelwandige schepen op de markt. Dit is ongeveer gelijk aan het aantal in 2012 (42). De omschakeling van enkelwandige op dubbelwandige schepen verloopt erg langzaam. In 2013 waren het drie en in 2012 zes schepen. Thans hebben dubbelwandige schepen een aandeel van ongeveer 75% in de West-Europese tankvaartvloot. Berekeningen laten zien dat de huidige overcapaciteit in de tankvaart, uitgedrukt in tonnage, hoger is dan de resterende tonnage van de enkelwandige schepen. Dit toont aan dat er als gevolg van de omschakeling van de vloot van enkelwandig op dubbelwandig een overinvestering is ontstaan.[6]

2.2 Bedrijfsvoering in de binnenvaartsector

In het kader van het PLATINA II[7], een Europees project ter stimulering van binnenvaart als modaliteit en ondersteuning van binnenvaartbeleid, is onlangs een enquête onder binnenvaartondernemers in West-Europa uitgezet om per deelmarkt inzicht te krijgen in de exploitatiewijze van binnenvaartondernemers, wijze van ladingacquisitie en mate van interesse in (coöperatieve) samenwerking in de binnenvaart. Dit hoofdstuk presenteert de uitkomsten op basis van 391 reacties die ontvangen zijn.

2.2.1 Exploitatiewijzen

De binnenvaart wordt gekenmerkt door een variëteit in type binnenvaartschepen, goederensoorten en vaargebieden. In combinatie met de gevoeligheid voor fluctuerende waterstanden en economische ontwikkelingen, zorgt dit voor een grote variëteit in vrachtprijzen in de binnenvaartsector. In de binnenvaart zijn diverse mogelijkheden en combinaties in de wijze van exploitatie en het acquireren van lading, zoals:

- Varen via de spotmarkt: bij deze wijze van exploitatie is de schipper volledig vrij om zijn eigen handelen te bepalen, maar daarbij ook volledig afhankelijk van de markt. De schipper heeft geen enkele garantie, noch op lading, noch op een acceptabele prijs. Vaak hebben deze schippers vier of vijf vaste bevrachtingskantoren bij wie zij het eerst aankloppen;
- Varen voor een vaste relatie: schippers hebben een vaste relatie met een bevrachtingskantoor of een rederij/operator. Een directe relatie met een verlader is zeer uitzonderlijk. In deze wijze van exploitatie heeft de

[6] *Bron: Marktobservatie CCR 2014*
[7] *Platina II project, zie: http://naiades.info/what-we-do/about-platina-ii/*

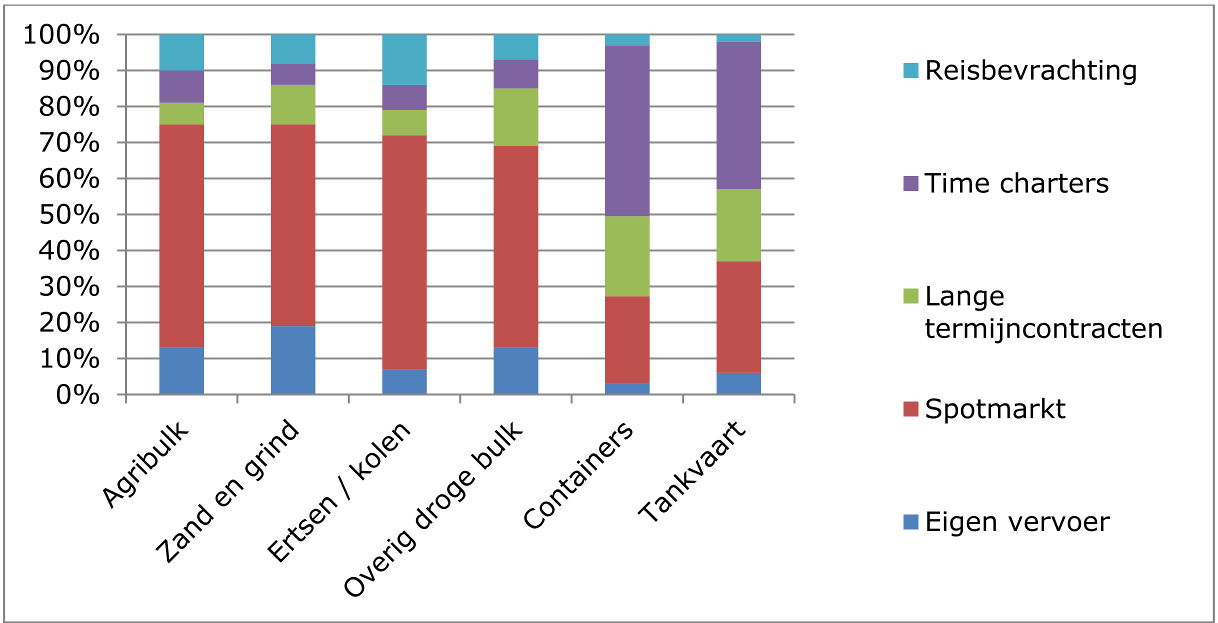
schipper een betere positie met betrekking tot het verkrijgen van lading, maar prijzen kunnen alsnog meeveren met de spotmarkt;

- Varen in een coöperatie: schippers die varen in een coöperatie hebben over het algemeen minder keus uit reizen en hebben soms een vervoersplicht. Dit maakt hen minder vrij in het bepalen van hun eigen doen en laten. Hier staat echter tegenover dat via een coöperatie stabielere vervoersprijzen kunnen worden bedongen en dat schippers door de lange termijncontracten die coöperaties afsluiten vrij zeker zijn van inkomsten en ladingaanbod[8].

Op basis van de uitslag van de enquête kan geconcludeerd worden dat in alle deelmarkten van droge lading het gros van de respondenten actief is op de spotmarkt voor het acquireren van lading (zie Figuur 10). Alleen in het containervervoer vindt vervoer vaker plaats onder lange termijncontracten en bevrachting voor een bepaalde tijd. De tankvaart en de containervaart hebben sterke overeenkomsten. In beide segmenten is er een groot aandeel 'time charters' waarbij schepen voor langere tijd worden verhuurd. In de zand- en grindvaart (ruwe bouwmaterialen) is het aandeel van transport in eigen beheer relatief groot ten opzichte van andere goederensoorten, waarbij schepen in eigendom zijn van een zand- en grindhandel of betoncentrale.

Een mogelijke reden voor het hoge aandeel spotmarkt is dat er, vanwege overcapaciteit, vrijwel altijd voldoende schepen beschikbaar zijn voor verladers en bevrachters. De vervoerszekerheid die door klanten wordt gevraagd kan vrijwel altijd worden geboden. Het is daardoor minder noodzakelijk vanuit het perspectief van verladers/bevrachters om lange termijn contracten met schippers te sluiten om vervoerscapaciteit te garanderen.

Figuur 10 Exploitatiewijze binnenvaartondernemers droge lading in West-Europa

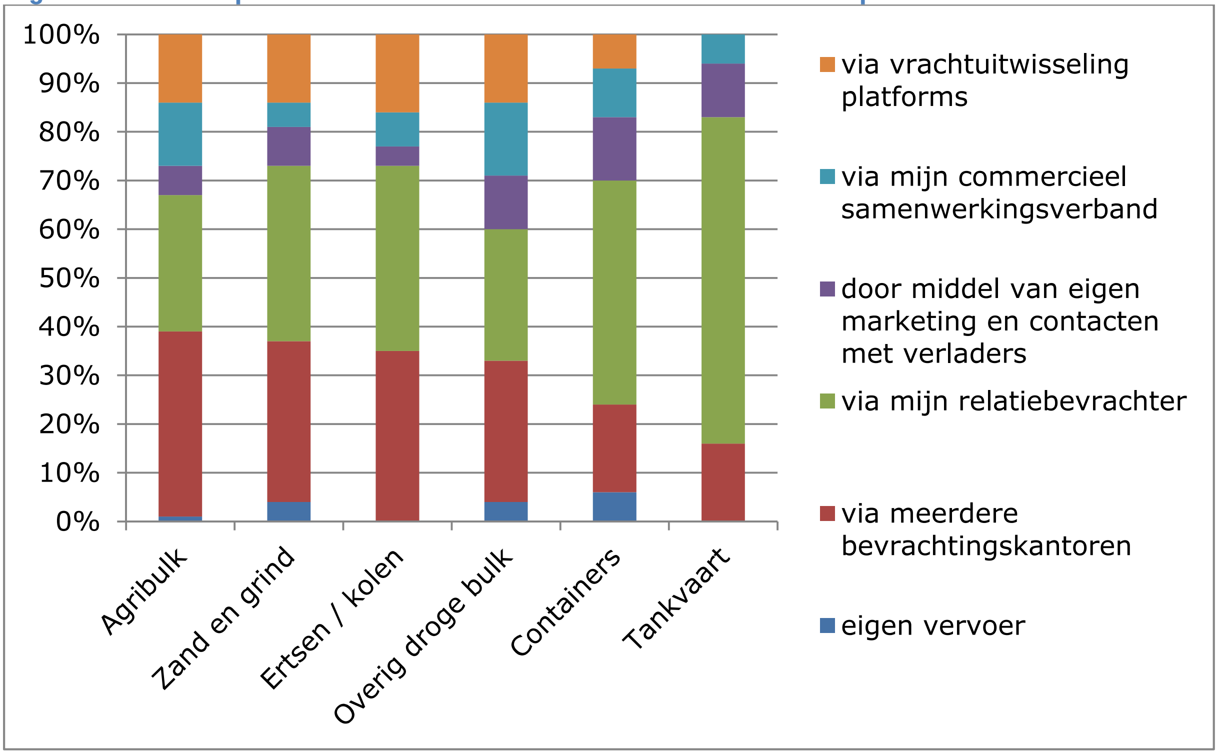


Bron: Enquête PLATINA II

[8] *Bron: Rapport Binnenvaartambassadeur, Dhr. Verberk (2010)*

Figuur 11 geeft inzicht hoe bevrachting van binnenvaartondernemers tot stand komt. Overwegend zijn binnenvaartondernemers aangesloten bij één of meerdere bevrachtingskantoren voor het acquireren van lading. Dit geldt voor 55% tot 80% van de respondenten (afhankelijk van deelmarkt). Slechts een klein deel acquireert eigen lading via netwerk of via vrachtuitwisseling (bijvoorbeeld Bargelink) of is aangesloten bij een commercieel samenwerkingsverband.

Figuur 11 Acquisitie binnenvaartondernemers in West-Europa

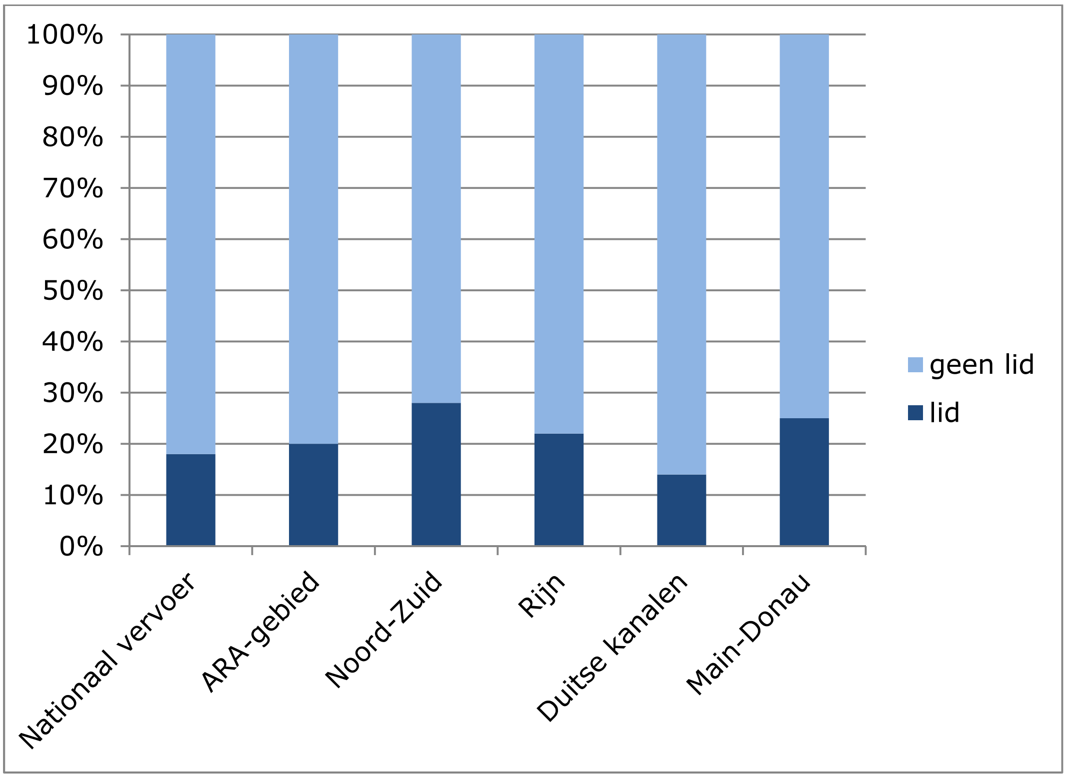


Bron: Enquête PLATINA II

2.2.2 Commerciële samenwerking

Van de respondenten geeft ongeveer 20% aan lid te zijn van een commercieel samenwerkingsverband in de binnenvaartsector. Een overzicht naar aandeel leden van binnenvaartcoöperaties naar geografische marktgebieden is weergeven in Figuur 12.

Figuur 12 Aandeel binnenvaartcoöperaties naar geografisch marktgebied



Bron: Enquête PLATINA II

In Tabel 3 zijn de bestaande binnenvaart coöperaties weergegeven voor West-Europa met een schatting van het aantal leden, een schatting van het tonnage (vlootcapaciteit), het vaargebied waar de coöperatie actief is evenals het marktsegment.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat het volume lading dat via de coöperatie wordt gecontracteerd sterk kan wisselen. De grootste coöperaties qua omzet zijn naar schatting NPRC, MSG, DTG, PTC, ELV en CBO.

Een aantal van deze coöperaties (MSG, ELV, NPRC, PTC) wordt nader beschreven in hoofdstuk 3.2 van dit rapport.

Tabel 3 Overzicht bestaande binnenvaart coöperaties in West-Europa

Naam	Aantal leden / schepen	Tonnage	Geografische markt	Marktsegment
ELV	107	55.000	Noord-Zuid (NL, B, F)	Droge bulk
CBV	150	252.000	West-Europa	Droge bulk
NPRC	100	180.000	West-Europa, Rijn	Droge bulk en containers
PTC	58	*100.000*	Nederland, België	Droge bulk
CBO	52	150.000	West-Europa	Droge bulk en tankvaart
CDC	72	236.800	ARA	Droge lading
UMA	65	26.000	Noord Frankrijk	Droge bulk
General Bulk cvba	25	*50.000*	West-Europa	Droge lading
MTS eG	14	37.500	Rijn	Tankvaart
Navisudest	21	30.000	Frankrijk, Rhône	Droge bulk
MTG eG	60	*60.000*	Elbe / Odra	Droge bulk en containers
SCAT	160	120.000	Frankrijk	Droge bulk en containers
DTG eG	138	164.000	West-Europa	Droge bulk
CITBO	20	33.600	West-Europa	Tankvaart
MSG eG	70	*110.000*	West-Europa	Droge bulk
CZB	*40*	*40.000*	Nederland	Zand en grind
TPA	25	52.200	Duitsland	Tankvaart
Totaal	***1117***	***1.697.100***		

Naar schatting zijn ruim 1100 binnenvaartondernemers verenigd in een coöperatie met een tonnage van ruim 1,7 miljoen ton. Uitgedrukt in het aantal ondernemingen is het aandeel circa 20% (1100 ondernemers bij een coöperatie op een totaal van 5700 ondernemers in Europa). De totale Europese vloot van droge lading en tankvaart schepen heeft een capaciteit van ongeveer 13 miljoen ton. Dit betekent dat circa 13% van Europese vloot aangesloten is bij een coöperatie (commercieel samenwerkingsverband). Dat terwijl leden van coöperaties in de PLATINA II enquête aangeven dat het lidmaatschap van een commercieel samenwerkingsverband resulteert in gemakkelijkere acquisitie van lading en hogere vrachttarieven in economisch slechtere tijden.

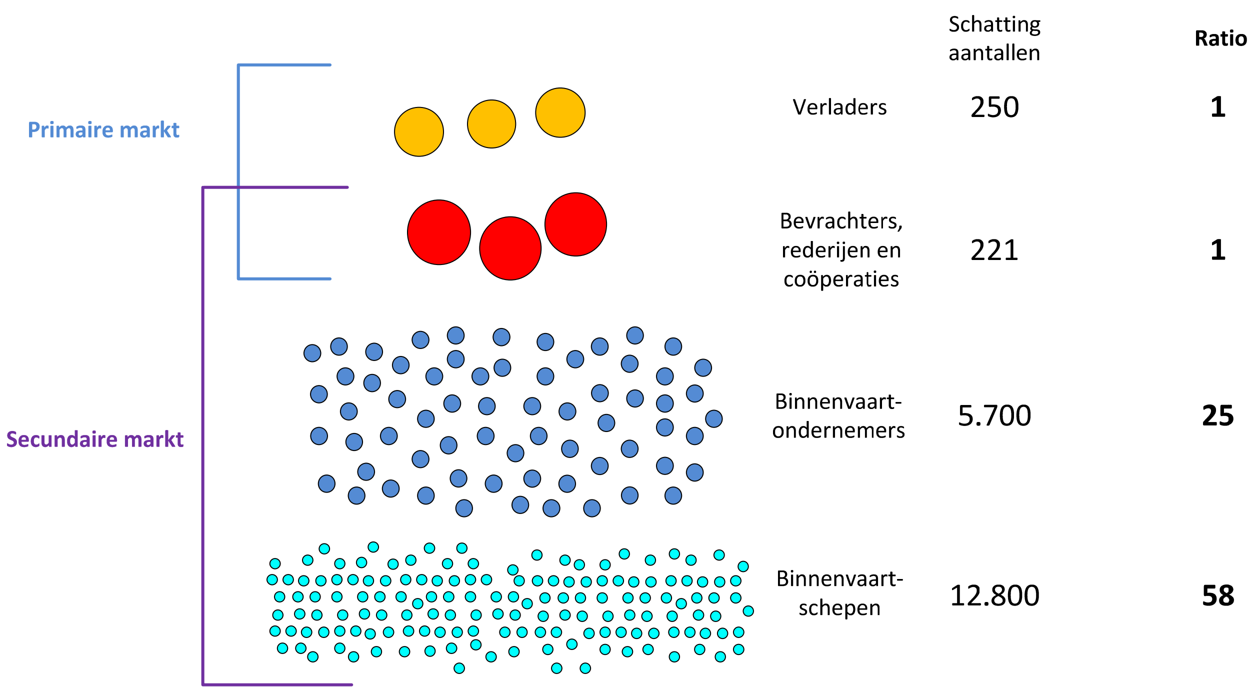
2.2.3 Marktwerking in vraag en aanbod in de binnenvaart

De rapporten van Universiteit Antwerpen, Rabobank, ING, NICE, Panteia en Binnenvaartambassadeur Arie Verberk (ondersteund door Policy Research Corporation), geven een beeld van de marktwerking in de sector. Al deze rapporten[9] zijn verschenen in de periode 2010 – 2014. Aanvullend is in het kader van PLATINA II een analyse gemaakt van het aantal bevrachters, coöperaties en rederijen in Europa. De hierna volgende beschrijving van de marktwerking is vooral gebaseerd op de reeds beschikbare literatuur.

Naar schatting zijn in de markt ongeveer 250 verladers, 69 bevrachtingskantoren, 17 coöperaties en ongeveer 135 grotere rederijen actief in de binnenvaartmarkt. De verladers vormen samen met deze partijen de primaire markt, de markt waar de prijs wordt gevormd. Daarbij is de marktstructuur van de tankvaart meer geconcentreerd ten opzichte van de droge ladingvaart. In de tankvaart zijn volgens het recente Cijfers en Trends rapport van Rabobank ongeveer 40 verladers actief, enkele rederijen en honderden kapitein eigenaren van schepen. De 10 grootste bevrachters in vervoer van natte bulk hebben een aandeel van 60% van de markt.

De bevrachters, rederijen en coöperaties hebben vervolgens keuze uit een groot aantal kleine bedrijven en binnenvaartschepen op de secundaire markt om de lading te vervoeren. Er zijn circa 12.800 schepen en 5.700 scheepvaartbedrijven in Europa. Figuur 13 geeft op hoofdlijnen de verhoudingen schematisch weer.

Figuur 13 Schematisch de verhouding tussen het aantal verladers, bevrachter, binnenvaartondernemers, schepen in de Europese binnenvaartmarkt



9 Zie ook de literatuurlijst in bijlage A

Bevrachters kunnen werken op commissiebasis per reis maar maken ook contracten voor grotere ladingpakketen die zij vervolgens in kleinere delen verhandelen op de secundaire markt. De bevrachters kennen het segment van de schippers erg goed. Meestal hebben bevrachters een specialiteit: een bepaalde ladingsoort of geografisch gebied. Daarnaast handelen ze in andere partijen lading die zich in de markt aandienen. Naast hun primaire makelaarsfunctie hebben de meer professionele bevrachtingskantoren hun takenpakket uitgebreid tot logistieke dienstverlening. Daarbij maken ze niet alleen gebruik van de binnenvaart, maar ook van andere vervoersmodaliteiten en bieden ze op- en overslag diensten aan. Professionele bevrachtingskantoren leveren dus ook door-to-door oplossingen voor klanten.

Op het niveau van de bevrachters heeft een concentratie plaatsgevonden. Het aantal onafhankelijke bevrachters met een professionele schaal is zeer gering. Van veel bevrachters houden externe partijen een deel van de aandelen.

Grote bevrachters zijn: Imperial en Rhenus. Peterson heeft een groot marktaandeel in de agribulk. Deze grote spelers zijn geen binnenvaartondernemingen, maar transportondernemingen die vervoer over de weg combineren met aanbod van vervoer over het spoor en de binnenvaart. Deze grote spelers hebben een sterke onderhandelingspositie ten opzichte van de verladers. Het NICE rapport geeft aan dat deze bevrachters toch heel decentraal georganiseerd zijn. Dit geldt met name voor Imperial. Er lijkt een groot aantal bevrachters actief in de markt, maar kijkend naar eigendom gaat het om een veel kleiner aantal volgens NICE. Overigens treden ook binnenvaart coöperaties soms op als bevrachter, zoals de NPRC.

Een bevrachtingskantoor bestaat uit een directeur en een man of vijf personeel, bevrachters. Meestal hebben ze 20-40 ‘eigen’ schippers die veelal jarenlang voor deze zelfde bevrachter varen en waarmee een nauwe band bestaat. Voor een groot deel van de lading laten de bevrachters de vaste schippers varen. Het NICE onderzoek geeft aan dat bevrachters vaak een langere termijn contract aangaan met verladers. Zij moeten daarvoor een inschatting maken van de prijsontwikkeling. Een euro te veel of te weinig per ton, kan grote winsten of verliezen betekenen. Bevrachters proberen daarom zo veel mogelijk hun prijsrisico af te dekken. Eén manier om dat te doen is door jaarcontracten aan te gaan met hun ‘eigen’ schippers. Men gaat deze contracten aan, elk op een ander moment in het jaar. Daarmee spreiden de verladers het risico. De keerzijde hiervan is, dat schippers ieder voor zich ‘onderhandelen’ met hun vaste bevrachter. Dit maakt hun onderhandelingspositie zwak. Het kan ook betekenen dat verschillende schippers voor dezelfde soort reis verschillende tarieven ontvangen. Omdat schippers de tarieven met elkaar bespreken en vergelijken, kan er onrust en onvrede ontstaan onder de schippers die tegen lage tarieven varen.

De secundaire markt wordt gevormd door het grote aantal binnenvaartondernemers en een klein aantal bevrachters. De schippers werken veelal met één of meerdere bevrachtingskantoren via de spotmarkt. Schippers krijgen van de bevrachters voorstellen voor losse reizen of tijdbevrachting. Dit gaat doorgaans tegen lagere tarieven dan de vergoeding die de bevrachter overeen is gekomen met de verlader. De schipper heeft de keuze het voorstel al dan niet te accepteren. Daarbij is er sprake van een verschil in marktinzicht.

Verladers/bevrachters weten doorgaans waar de schepen zich bevinden en kunnen hierop anticiperen bij het onderhandelen[10], maar schippers weten veelal niet waar de lading is die op de markt wordt aangeboden. Marktplaatsen zoals Bargelink[11] hebben een functie om vraag en aanbod aan elkaar te matchen, waarbij verladers eventueel rechtstreeks met individuele binnenvaartondernemers zaken kunnen doen. Echter, veel verladers willen of kunnen dit niet.

Universiteit Antwerpen concludeert in haar rapport[12] dat er door deze structuur in de binnenvaartsector voor de droge ladingvaart sprake is van een gecontroleerde markt in het primaire deel. Verder beschrijft het rapport dat er in de secundaire markt geen sprake is van een vrije markt. Universiteit Antwerpen geeft aan dat circa 50 onafhankelijke bevrachtingskantoren een dominante rol hebben in het aanbieden van de reizen aan binnenvaarschippers. Hierdoor is de prijs tijdens een situatie van overcapaciteit voor de binnenschipper een gegeven en kan deze, om de winstgevendheid van zijn bedrijf te vergroten, alleen de eigen kosten beïnvloeden, de exploitatievorm aanpassen of de omloopsnelheid verhogen. Bovendien reageren binnenvaartschippers door meer uren te gaan varen en zich meer en breder aan te bieden bij diverse bevrachters om toch omzet binnen te halen. Dit zorgt voor juist een groter aanbod aan scheepsruimte in de markt, meer keuze voor bevrachters, en daardoor voor lagere prijzen.

2.2.4 Ontwikkeling vervoerskosten en -prijzen

Naast de wijze van exploitatie heeft ook de financiering invloed op de mate waarin conjunctuurschommelingen de ondernemer raken. De binnenvaartsector is een kapitaalintensieve markt. Binnen deze sector kennen schepen echter uiteenlopende kostenstructuren en kostprijzen en opbrengsten, o.a. afhankelijk van de wijze van financiering, vaarprofiel, vaargebied, fluctuaties in waterstanden en wereldwijde handel.

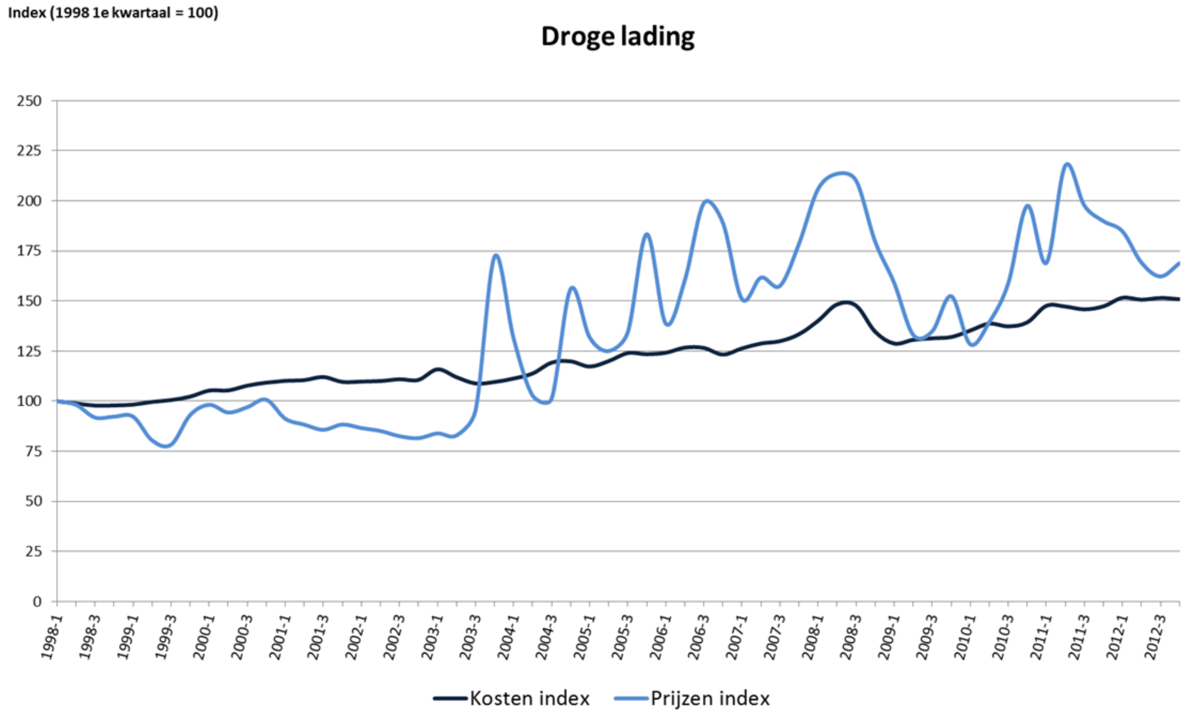
Oudere schepen zijn voor een groot deel afgeschreven en afbetaald, terwijl nieuwe schepen te maken hebben met een hoge financieringslast. Vooral voor schepen die de laatste jaren (nieuw) zijn gekocht in de periode 2007-2008, zijn hoge prijzen betaald. Hierbij is vaak sprake van verschillende vormen van risicodragend vermogen (eigen vermogen en achtergestelde leningen), wat de kostenstructuur en daarmee de kostprijs beïnvloedt. De kostenstructuur is daarbij inflexibel door de lange levensduur van schepen. Schippers houden in hun bedrijfsvoering veelal echter nauwelijks of geen rekening met een reële kostprijs. Allesbeslissend is de cash flow, wat globaal aan te geven is met de netto vrachtopbrengst (vrachtopbrengsten minus directe kosten als scheepsdiesel en smeerolie, vaarrechten, bevrachtingsprovisie), minus loon voor personeel, rente en aflossingen. Met de laatste wordt alleen rekening gehouden als er op korte termijn aflossingen moeten worden betaald. Met afschrijving en ondernemersloon wordt bijvoorbeeld veelal geen rekening gehouden[13].

Figuur 14 en Figuur 15 geven de ontwikkeling van vervoerskosten en –prijzen in het droge lading- en het tankvaartsegment weer in de tijd. Dit heeft betrekking op

[10] *Tracking & tracing van schepen bijvoorbeeld via https://www.marinetraffic.com/nl/*
[11] *http://www.bargelink.com/*
[12] *Bron: 'Structuurverandering in het segment van de grote Droge lading binnenvaartschepen'; Universiteit Antwerpen (2013)*
[13] *Bron: Rapport Binnenvaartambassadeur, Dhr. Verberk (2010)*

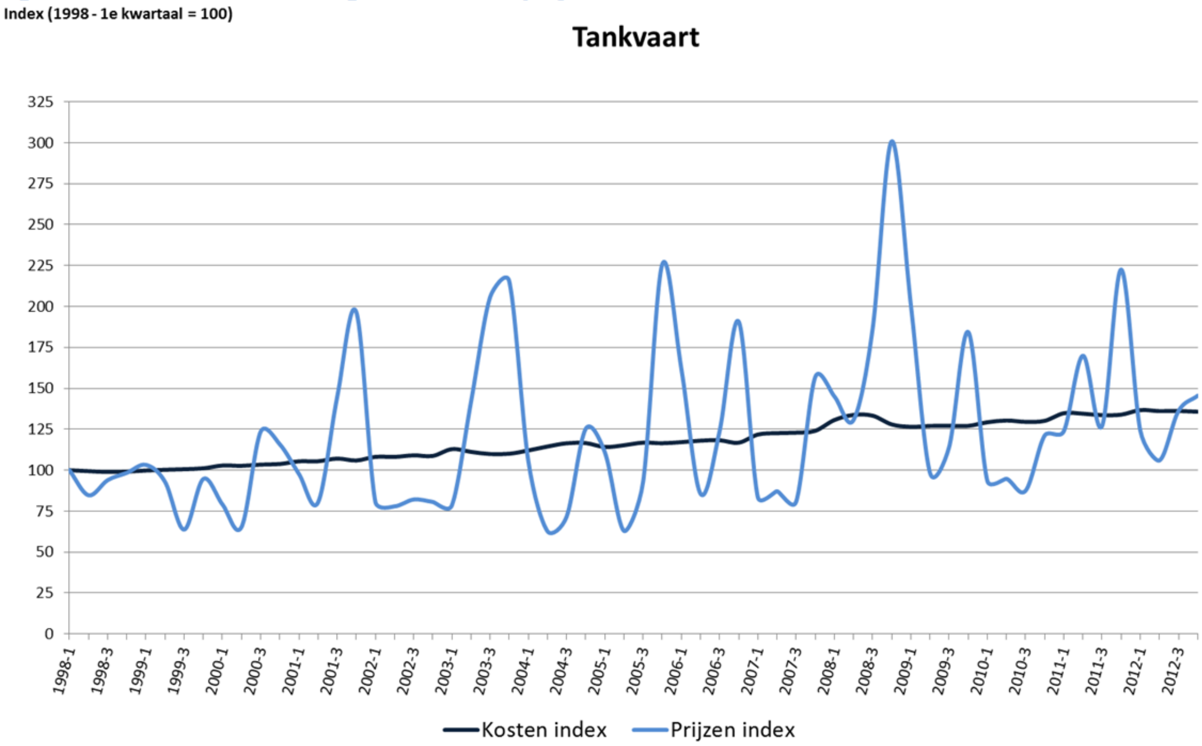
het vervoer over de Rijn. De kostenindex laat een groeiende trend zien met enkele fluctuaties voor hogere brandstofprijzen (zie jaargang 2008). Tankvaart is daarbij duidelijk een meer volatiele markt in vergelijking met de droge lading.

Figuur 14 Ontwikkeling kosten- en prijzenindex droge ladingvaart



Bron: Marktobservatie CCR 2014

Figuur 15 Ontwikkeling kosten- en prijzenindex tankvaart



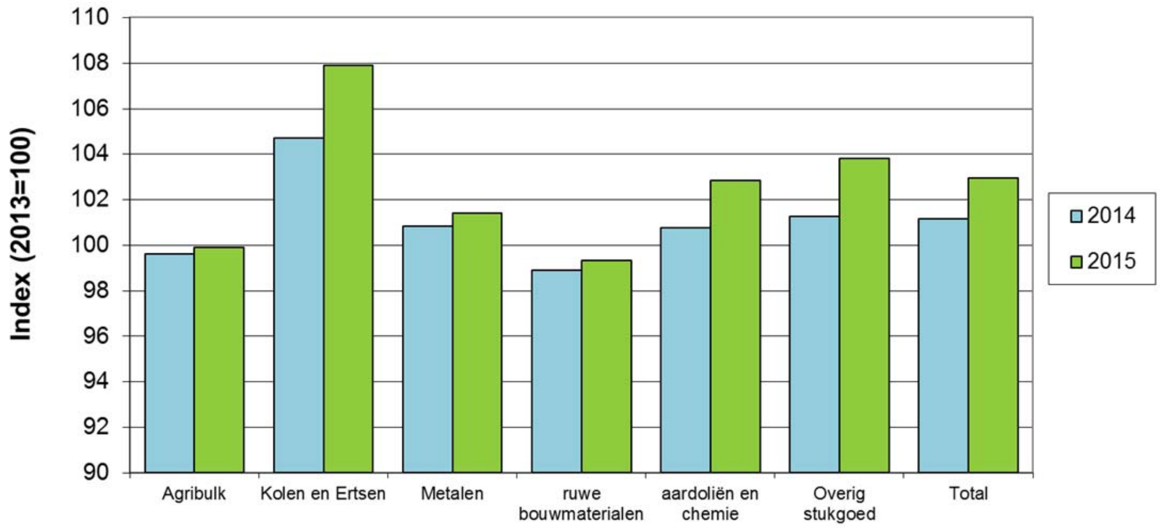
Bron: Marktobservatie CCR 2014

2.3 Toekomstbeeld en eisen aan vervoer

2.3.1 Toename vervoer per binnenvaart voor de komende jaren

De verwachting richting 2015 is dat de markt verder herstelt en het vervoer per binnenvaart aan zal trekken. Volgens onderstaande prognose gepubliceerd door de Centrale Rijnvaart Commissie (zie Figuur 16) kan uit worden gegaan van groei in alle marktsegmenten. Met name in het marktsegment kolen en ertsen wordt een behoorlijke groei verwacht. Opmerkelijk is dat ook de sector aardolie en chemie een groei wordt aangegeven, terwijl andere recente bronnen (Rabobank cijfers & trends, september 2014) duiden op een stagnatie van de vraag in dit segment. In de cijfers van CCR gaat men uit van een stagnatie in de minerale oliën, maar van een groei in de chemie, waardoor het totale volume tankvaart verwacht wordt toe te nemen.

Figuur 16 Marktontwikkeling per goederensegment voor 2015



Bron: Marktobservatie CCR 2014

2.3.2 Noodzaak voor schaalvergroting in organisatie

De Nederlandse binnenvaart speelt een grote rol in de totale vervoersprestatie van binnenvaart in Europa. Bijna 50% van het totaal wordt vervoerd door Nederlandse binnenvaartschepen.

Ondanks de vooruitzichten dat de vraag naar vervoer per binnenvaart langzaam zal groeien, bevinden huidige binnenvaartondernemers zich op een markt die gekenmerkt wordt door een overcapaciteit aan veelal grote schepen (groter dan 86 meter lengte), die tijdens de financiële crisis in de markt zijn gekomen juist toen de vraag naar capaciteit kleiner werd. Tijdens de crisisjaren zijn schippers meer gaan varen voor het verkrijgen van meer omzet, waardoor de capaciteit

juist nog meer toenam. Dat kan opnieuw gebeuren, waardoor de markt naar verwachting volatiel zal blijven. De rendementen en inkomsten voor de schippers zijn sterk afhankelijk van seizoenfluctuaties en waterstanden. Na een langere periode van hoge inkomsten en goede rendementen, wordt het geld dat scheepseigenaren verdienen veelal snel weer geïnvesteerd in uitbreiding van schepen. Ook dit soort strategische besluitvorming vindt plaats op individuele basis, waarbij men doorgaans geen zicht heeft op de fundamentele ontwikkelingen in de markt voor de komende jaren (vraag / aanbod verhoudingen). Er is te weinig betrouwbare marktinformatie om gedegen besluiten te nemen. Dit heeft tot gevolg dat er pieken te zien zijn in het investeringsgedrag en dat er in laagconjunctuur vrijwel geen investeringen meer kunnen worden gedaan. Momenteel zorgt dit voor een zeer beperkte financiële draagkracht voor maatregelen om de vloot schoner te maken, terwijl de maatschappij en consument steeds meer vraagt om gebruik van duurzame technieken waarin andere modaliteiten (wegvervoer) wel een vergroeningsslag kunnen maken.

Universiteit Antwerpen maakt duidelijk in haar analyse voor het Droge Lading Comité[14] dat een groot deel van de huidige overcapaciteit niet zozeer het gevolg is van een overschot aan schepen, maar vooral van een groot aandeel aan variabele capaciteit die afhankelijk is van de waterstanden (de jonge grote schepen zijn sterker gevoelig voor de waterwaterstanden). De visie van de Universiteit Antwerpen is dat deze capaciteit alleen beheerst kan worden als de verschillende binnenvaartschepen gaan samenwerken in een *pool*systeem waarbij de in te zetten capaciteit afgestemd kan worden op de actuele vraag naar schepen.

De individuele schipper heeft in een situatie van laagconjunctuur vrijwel geen onderhandelingspositie in de keten en is sterk afhankelijk van de bevrachter. In hoogconjunctuur en bij (extreem) laag water is het beeld omgekeerd. In tijden van krapte aan scheepsruimte, kan de individuele schipper onderhandelen over de prijs en voorwaarden.

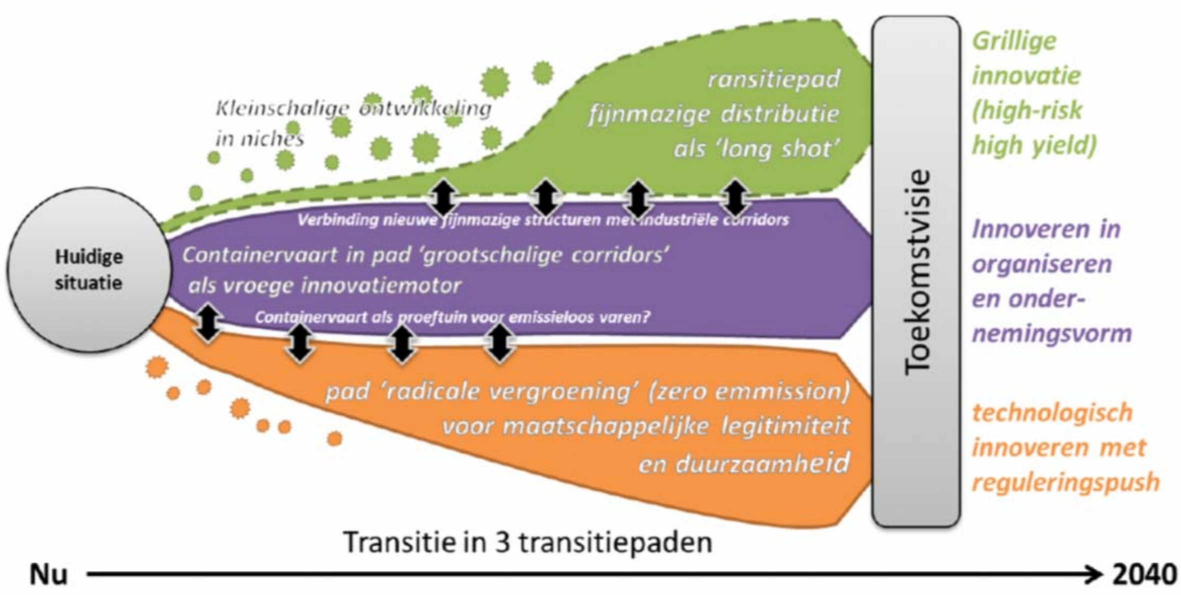
De verladers en bevrachters zijn doorgaans niet gebaat bij een situatie met grote prijsschommelingen die lastig te voorspellen zijn. Opdrachtgevers willen een stabiele (lage) prijs, zodat zij weten waar zij aan toe zijn. Dit geeft meer zekerheid over de totale kosten van de producten en de prijs die door producenten wordt berekend aan hun klanten. Ook geeft een vaste prijs meer zekerheid over de terugverdientijd van investeringen, waardoor het bijvoorbeeld minder complex is om strategisch te beslissen over de lange termijn planning van de productie en de aanvoer- en afvoer van grondstoffen en goederen. Daarbij is een toenemende wens zijn van verladers dat het vervoer schoon zal zijn[15].

[14] *Structuurverandering in het segment van de grote Droge lading binnenvaartschepen'; Universiteit Antwerpen, Edwin van Hassel (2013)*
[15] *Zie ook IDVV Rapport Systeemvernieuwing binnenvaart over de logistieke eisen aan binnenvaart voor de toekomst en de transitie sporen.*

Om te kunnen antwoorden op de wensen en eisen van de klanten, is het nodig dat er veranderingen komen in de organisatie van het vervoer. In het IDVV-Rapport wordt derhalve gesproken over een aantal transitiepaden voor de binnenvaart in de toekomst:

(1) grootschalige industriële corridors in de logistieke keten,
(2) radicaal vergroenen
(3) een fijnmazig transitiepad.

Figuur 17 Drie transitiepaden binnenvaart



Bron: IDVV Spoor 3 Rapportage Systeemvernieuwing binnenvaart

Het transitiepad '**Grootschalige, industriële corridors'** in de logistieke keten richt zich op het vergroten van de toegevoegde waarde, een 'betere' modal-split en een gezondere, meer rationele bedrijfsvoering door op een andere manier de bestaande grote goederenstromen te organiseren. Dit vraagt beperkte innovaties in 'techware' maar grote innovaties in 'orgware'—inclusief de onderliggende cultuur. In de containervaart zien we deze bewegingen, waarbij er meer complexe netwerksystemen worden toegepast zoals hub&spoke en rondvaartsystemen. Een grote organisatie en/of samenwerking tussen ketenpartijen is hierbij essentieel.

Het transitiepad '**Radicaal vergroenen**' stelt de hele binnenvaart een inhaalslag te laten maken gericht op het behoud van het milieuconcurrentievoordeel. In dit pad is een relatief grote rol weggelegd voor technische toeleveranciers (zoals scheepsmotorenindustrie), de overheid als stimulerende / normstellende partij en technische onderzoekspartijen. Een barrière is hier echter de grote mate van versnippering: iedere machinekamer is afwijkend en investeringen worden per (familiebedrijf) genomen. Schaaleffecten zijn lastig te realiseren voor toeleveranciers. Verder is financiering een groot knelpunt. Er zijn veelal geen financiële incentives voor scheepseigenaren. Samenwerkingsverbanden kunnen zich echter onderscheiden op dit gebied en schepen bundelen. Recent voorbeeld is

de coöperatie NPRC waarbij 5 schepen die varen voor AKZO zijn uitgerust met nabehandeling systemen op basis van een lange termijn contract.

Het transitiepad '**Fijnmazige distributie**' richt zich op het forceren van een trendbreuk door de binnenvaart als fijnmazige oplossing te herintroduceren, gericht op regionale afzetmarkten, de binnenvaart op kleine vaarwegen en/of ten behoeve van deelladingen. Dit is een terrein waar bijvoorbeeld de coöperatie ELV invulling aan geeft (vervoer op kleine vaarwegen).

Binnen het Kennisspoor IDVV is de conclusie getrokken dat innovatie nodig is in de ondernemingsvorm om aan deze uitdagingen invulling te geven. De volgende aanbevelingen zijn gegeven aan de binnenvaartsector:

1) Minder inzetten op uitbreiding van hardware (vloot, terminals, havens) en meer op kwaliteitsverbetering en betere benutting van *assets* zoals vaartuigen, terminals en de infrastructuur;
2) Op een meer gestructureerde, planmatige werkwijze innovatieprocessen insteken, om zuinig om te gaan met de schaarse financiële middelen die nog beschikbaar zijn;
3) Meer gebruik maken van kennis en informatie als productiefactor, die het verschil kan maken in de concurrentiestrijd.

Samenvattend

De genoemde trends en eisen duiden op een kloof ten opzichte van de huidige situatie in binnenvaartsector die immers gekenmerkt wordt door de grote mate van versnippering en individualisme. Genoemde rapporten en studies komen allemaal tot de conclusie dat schaalvergroting nodig is. Het gezamenlijk aansturen van schepen en werken aan innovaties, verbreding van dienstverlening en verhogen van de kwaliteit lijkt een logisch pad. Echter, uit de PLATINA II enquête blijkt dat 19% van de ondernemers en circa 8% van de Europese vloot uitgedrukt in tonnen laadvermogen wordt bevracht via een samenwerkingsverband. Veelal zijn dit ook de kleinere schepen (denk aan ELV). Er is ruimte en noodzaak voor bundeling in de vervoersorganisatie.

In alle recente rapportages wordt het belang en de kans benadrukt om te komen tot meer samenwerkingsverbanden. Concreet worden daarbij genoemd het vormen en uitbreiden van samenwerkingsverbanden, zoals coöperaties en de vorming van *pools* volgens het model van de operatie van een rederij. Een belangrijk element hierbij is dat het risico van de grote schommelingen van de waterstanden en de brandstofkosten geexternaliseerd zijn door de binnenvaartsector. Hiermee wordt bedoeld dat er met een toeslagensysteem wordt gewerkt om het risico van deze fluctuaties af te wenden. De brandstoftoeslag wordt bij alle transportmodi toegepast (van maritiem tot luchttransport en de wegtransportsector). Alleen de waterstandentoeslag is iets specifieks voor de binnenvaart. Bij laagwater wordt er door de verladende partij een toeslag betaald, zodat het inkomen van de binnenvaartondernemer op niveau kan blijven. Het is voor de verladende partijen niet wenselijk dat de prijzen zo instabiel zijn. Dit geldt ook voor binnenvaartondernemers die bij laagconjunctuur en bij een gefragmenteerde aanbod van scheepsruimte de omzet sterk zien

teruglopen. De sector zou veel meer gebaat zijn bij meer stabiliteit. Echter, de praktijk leert dat de marktpartijen in de aanbodzijde vooralsnog vooral op de spotmarkt actief zijn en zich niet gezamenlijk richten op het bundelen van capaciteit om lange termijncontracten te acquireren. Bij schippers onderling zijn er klaarblijkelijk grote barrières om een stap te zetten naar schaalvergroting.

De Binnenvaartambassadeur schreef in zijn rapport: "*Schippers zijn individualistisch, dit zit diep in de genen en historie van de sector. Er bestaan maar enkele samenwerkingsverbanden, en deze moeten moeite doen om kritische massa te kunnen behouden: in de goede jaren lopen de schippers weg omdat ze op de spotmarkt meer kunnen verdienen en in de slechte jaren houden de bestaande leden van coöperaties de deur dicht.*"

3. Analyse schaalvergroting en dienstverlening

De vraag is wat succesfactoren en randvoorwaarden zijn voor het opschalen van organisatie aan de aanbodzijde van de markt en wat de barrières zijn en de kritische factoren. Hieraan wordt in dit hoofdstuk aandacht gegeven. Nadruk ligt op mogelijkheden om samen te werken tussen partijen binnen de secundaire markt (bevrachters en schippers). Dit met het oog op het consolideren en op een grotere schaal gezamenlijk optreden in de markt, waarbij vernieuwing en uitbreiding van dienstverlening kan plaatsvinden. Wanneer schippers onderling samenwerken dan is er sprake van horizontale samenwerking. Als schippers samenwerken met een bevrachter dan is er sprake van een verticale samenwerking.

Voor de duidelijkheid en compleetheid wordt opgemerkt dat er op bepaalde vlakken betrekkelijk veel samenwerking is, zoals coöperaties om gezamenlijk brandstof in te kopen (BEBEKA), informatie te delen (vaardiepte: COVADEM, reizen en kosten: LOGOS) en zijn er grote coöperaties voor het verzekeren van binnenschepen (SON, EOC). Uiteraard zijn ook de brancheorganisaties zoals BLN-Schuttevaer en CBRB (Europees: ESO en EBU) een vorm van samenwerking tussen ondernemers. De nadruk in dit hoofdstuk ligt echter op samenwerking op het commerciële/operationele vlak: samenwerking op het gebied van verkoop, marketing en planning van transport en logistieke diensten. We beperken de analyse tot commerciële samenwerkingsverbanden tussen schippers en/of bevrachters.

Allereerst wordt beschreven welke vormen er zijn en welke (goede) voorbeelden er zijn in de binnenvaart en in andere sectoren. Samenvattend volgt een overzicht van voor- en nadelen die zijn geïdentificeerd tijdens het desk research. Vervolgens wordt ingegaan op de geïdentificeerde barrières en wordt aangegeven wat de kritische factoren zijn. Afsluitend volgt er een beschouwing over de toepasbaarheid van samenwerkingsverbanden in marktsegmenten in de binnenvaart.

3.1 Vormen van samenwerking: coöperatie en *pooling*

Waarom samenwerken?

De Binnenvaartambassadeur geeft in zijn rapport de volgende drie punten weer:

- De kracht en het succes van het samenwerkingsverband ligt in de betrouwbaarheid en het kunnen aangaan van lange termijncontracten. Er is dan sprake van meer stabiele tarieven die efficiency en rust brengen in de markt. Schippers kunnen een meer gezonde exploitatie voeren en gezamenlijk inkopen.

- Ten tweede is zakendoen met een samenwerkingsverband aantrekkelijk voor verladers en bevrachters, omdat zij in samenwerkingsverbanden qua capaciteit, planning en punctualiteit betrouwbare partners krijgen, mede doordat samenwerkingsverbanden vaak contracten aanbieden met een vervoersgarantie. Samenwerkingsverbanden kunnen daarnaast een schaal aanbieden die individuele schippers nooit kunnen aanbieden.

- Ten derde kunnen samenwerkingsverbanden inzetten op het creëren van toegevoegde waarde voor verladers, door het bieden van duurzaam vervoer en het leveren van een bijdrage aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen van de verlader. Ook kan het samenwerkingsverband investeren in kwaliteit en nieuwe logistieke concepten. Dienstverlening kan worden uitgebreid met het aanbieden van additionele diensten. Hierbij kan worden gedacht aan value added logistics, zoals door-to-door concepten, track and trace, maar zelfs ook eigen opslag- en overslagfaciliteiten en inzet van andere vervoersmodaliteiten zoals weg- en spoorvervoer. Uitgebreide dienstverlening en een 'one-stop-shop' maakt de binnenvaart een betere partner in de transportketen, ontzorgt de klant en wordt daarmee aantrekkelijker. Deze dienstverlening kan alleen worden geboden door samen te werken. Samenwerking kan ofwel door middel van coöperaties, ofwel door middel van pooling worden aangegaan.

Coöperaties
In geval van de coöperaties die momenteel actief zijn in de binnenvaart blijft er doorgaans meer vrijheid bestaan voor individuele schippers om hun bedrijfsvoering in te richten. Het sterke punt van de coöperatieve organisatievorm is de sterke betrokkenheid van de leden, maar hierin schuilt tevens de potentiële zwakte: de slagkracht van het samenwerkingsverband wordt beperkt aangezien afstemming met de leden dient plaats te vinden ten aanzien van vele aspecten. We zien dat er in de praktijk verschillende vormen zijn. Zo heeft bijvoorbeeld NPRC een directeur die relatief veel zelfstandige bevoegdheid heeft om besluiten te nemen. Andere modellen zoals PTC en ELV kennen een grotere directe invloed van leden van de coöperatie bij de dagelijkse besluitvorming door het bestuur.

Pools
Bij *pooling* wordt doorgaans een samenwerkingsvorm bedoeld waarbij er meer zeggenschap wordt afgegeven aan de centrale organisatie van het samenwerkingsverband. Een *pool* kan op diverse manieren worden gerealiseerd, bijvoorbeeld middels het oprichten van een coöperatie, een besloten vennootschap. Een *pool* hoeft dus - juridisch gezien - geen coöperatie te zijn (en andersom ook niet). Het concept van pooling is omschreven door Universiteit Antwerpen en is voorgesteld binnen het Droge Lading Comité[16]. Het voordeel van *pooling* is een grote slagvaardigheid bij het nemen van beslissingen over contracten en inzet van schepen, doordat leden minder zeggenschap hebben. Leden delen mee in de winst die wordt gemaakt. Dit kan enkel worden bereikt als het samenwerkingsverband zeker is van lange termijn capaciteit. Het is ingegeven vanuit modellen die succesvol worden toegepast in de zeevaart om actief te sturen op capaciteit en efficiency. Echter, dit model staat op gespannen voet met individualisme van schippers. Hierbij kan worden opgemerkt dat in Duitsland al dergelijke coöperaties bestaan met een hoge mate van centrale planning en regie op het transport. De aangesloten leden hebben daar veel minder zeggenschap in de operatie. Daarentegen geeft dit meer mogelijkheden om efficiency van vervoer te vergroten en een sterke band met de klanten op te bouwen (minder leegvaart, hogere beladingsgraad, hoge betrouwbaarheid).

[16] *Zie ook presentatie Universiteit Antwerpen, Edwin van Hassel, 24 januari 2014 Gorinchem voor DLC*

Toe- en uitredingsdrempels als succes- of faalfactor?

Een belangrijk aspect is de hoogte van de drempel om lid te worden en de barrière om uit het samenwerkingsverband te stappen. Voor het aangaan van lange termijn contracten is zekerheid nodig over het aantal schepen waar men over beschikt binnen pool of coöperatie, ook voor langere termijn. Hoge drempels geven een verlader meer vertrouwen dat de schepen voor langere termijn beschikbaar zijn en blijven om het werk uit te voeren. Doorgaans moeten schippers zich inkopen in een coöperatie, kan er sprake zijn van wachtlijsten, is er sprake van een relatief lange opzegtermijn en kan het enige tijd duren voordat men na vertrek uit een coöperatie het financiële deel uitgekeerd krijgt. Dergelijke eisen en randvoorwaarden zijn ook een barrière voor schippers om toe te treden: immers, men zit voor langere tijd 'vast' aan een coöperatie en komt er dan lastig weer uit.

Vrijheid beperkend, of juist niet?

Verder wordt veelal opgemerkt dat het toetreden tot een samenwerkingsverband de vrijheid zou beperken. Echter, de flexibiliteit die het samenwerkingsverband oplevert (bijvoorbeeld makkelijker vakantie nemen) geeft aanzienlijk meer vrijheid dan gebonden zijn aan wat de (spot)markt aan bedrijfsvoering vereist. De vorming van samenwerkingsverbanden valt of staat met de bereidheid van schippers om autonomie op te geven (maar daar in feite een zekere vrijheid voor terug te krijgen) en de bereidheid van de verladers om langere termijn contracten af te sluiten.

Daarnaast kennen binnenvaartondernemers ook een zekere mate van vrijheid bij het accepteren van reizen, al zitten hier beperkingen aan door de vervoersgarantie die door een samenwerkingsverband afgegeven wordt.

Met of zonder bevrachter in het samenwerkingsverband?

Tussen verladers en schippers is in een groot deel van de markt de bevrachter als tussenschakel actief. De rol van de bevrachter is in de huidige situatie logisch en noodzakelijk. Verladers willen en kunnen niet met vele individuele schippers onderhandelen en bevrachters kunnen aan verladers (meer) vervoerszekerheid bieden doordat zij veelal een groep schippers om zich heen verzamelen.

Een samenwerkingsverband kan vanwege de schaalgrootte de rol van de bevrachter integreren en kan een eigen walorganisatie opzetten. Dit kan als een bedreiging worden gezien door de bevrachter. Immers, de bevrachter speelt juist in op de grote versnippering in de aanbodzijde en levert diensten om de kloof te dichten tussen het kleine aantal verladers en het grote aantal individueel opererende schippers. Logischerwijs kan er weerstand verwacht worden als de bevrachters volledig worden gepasseerd bij initiatieven die zich enkel richten op samenwerking tussen schippers met als doel verticale integratie van functies op gebied van marketing en verkoop richting verladers.

Tegelijkertijd is er veel kennis en ervaring bij de bevrachters: zij hebben de relatie met de verladers en vaak ook de contracten en de commerciële vaardigheden. Het is daarom zeer goed denkbaar dat schippers samen met bevrachters een commercieel samenwerking verband opstarten (horizontale en verticale samenwerking). Dit betekent dat zij de activiteiten dan uitvoeren als onderdeel van en namens het samenwerkingsverband, waarbij er ook een verbreding en vernieuwing van dienstverlening kan worden gerealiseerd door het verhogen van

het aandeel langere termijn contracten. Dit geeft mogelijkheden om marge te maken, en om sterker te concurreren op kwaliteit en onderscheidend vermogen (duurzaamheid, inzet ICT, multimodaal, full service, etc.). NICE komt in haar aanbevelingen op deze suggestie, om niet tegen de gevestigde orde in te gaan en de situatie niet te polariseren, maar om met elkaar te werken aan structuurverbetering.

3.2 Beschrijving bestaande horizontale samenwerkingsverbanden met verticale integratie in de binnenvaart

In deze paragraaf worden enkele aansprekende voorbeelden gegeven van samenwerkingsverbanden, die ook optreden als bevrachter voor verladers. Deze samenwerkingsverbanden bestaan al geruime tijd. We zouden dus kunnen spreken over 'best practices' aangezien deze samenwerkingsverbanden al lange tijd een succesvol bestaan hebben in de binnenvaartsector en ook mee ontwikkelen in de tijd.

3.2.1 NPRC (Nederlandse Particuliere Rijnvaart Centrale)[17]

NPRC is een commercieel samenwerkingsverband en bestaat uit West-Europese binnenvaartondernemers. Het richt zich voornamelijk op het droge lading segment op Europese vaarwegen met als basis de Rijnvaart. In februari 2014 is NPRC samengegaan met de Overmeer Transport Groep. Door de fusie is er een volumegroei naar 11 miljoen ton droge lading per jaar. De hogere schaal maakt het mogelijk om nog beter de risico's te spreiden en verhoogt de vervoerszekerheid voor klanten. Daarbij is het pallet aan schepen van NRPC uitgebreid en bestaat nu uit schepen vanaf 250 tot 5000 ton laadvermogen (100 schepen, 180.000 ton laadvermogen).

Voor de fusie met Overmeer vervoerde NPRC jaarlijks circa 7 miljoen ton met een vloot van 85 schepen en een gezamenlijk laadvermogen van 160.000 ton. NPRC biedt een totaal logistiek pakket, inclusief diensten zoals voor/na transport, opslag en overslag. De laatste jaren heeft NPRC vooral een groei gezien in de multimodale dienstverlening en modal shift. NPRC besteedt ook aandacht aan opleiding en training van de leden om ondernemersvaardigheden te verbeteren en kennis over de positie van binnenvaart in de totale logistieke keten.

NPRC onderscheidt zich op het gebied van duurzaamheid. Ze hebben een "Lean & Green" Award verkregen en eerder investeerde NPRC ook in vijf groene schepen (nabehandelingstechnieken), in nauwe samenwerking met verlader AKZO op basis van een 5 jarig contract.

NPRC heeft een lange historie. In de jaren '30 heerste er een diepe economische crisis. Als gevolg hiervan werd in 1935 de Stichting NPRC opgericht. De NPRC wilde een eerlijkere verdeling voor de particuliere Rijnschippers. Daarbij werd de Wet op de Evenredige Vrachtverdeling van 1933 als leidraad genomen. De NPRC maakte gebruik van een beurtlijst. Met steun van verladers en bevrachters probeerde men zoveel mogelijk lading over de beurtlijst te krijgen. Deze werd vervolgens op "toer" aan de ingeschreven schippers toegewezen. Het langst

[17] *Website van NPRC, zie: http://www.nprc.nl/*

ingeschreven schip kreeg de eerste passende reis toebedeeld. Na de Tweede Wereldoorlog richtte het Nederlandse binnenvaartbeleid zich onder meer op het voorkomen dat de binnenvaart versnipperd optrad. Deze politiek had een opvallend uitvloeisel. Iedere Nederlandse particulier die grensoverschrijdend wilde varen moest zich aansluiten bij de NPRC. De Nederlandse rechter oordeelde echter in 1952 dat dit in strijd was met de Akte van Mannheim uit 1868. De verplichting werd daarom opgeheven. In de jaren die volgden bouwde de NPRC verder aan een bedrijfsvoering op basis van lange termijn afspraken met verladers. Hier ligt de basis voor jarenlange samenwerkingsrelaties. In april 2006 werd de NPRC een coöperatie. Als coöperatie hebben de leden meer zeggenschap en kan er een saldo aan leden worden uitgekeerd. De laatste jaren heeft NPRC een groei van 20% per jaar.

Voor de interne verdeling na lading is er nog steeds een toerbeurtsysteem van toepassing. Dit wordt gezien als eerlijk voor de deelnemers en geeft ook een zekere mate van vrijheid voor leden omdat ze zelf de keuze hebben de reis te accepteren of te wachten voor de volgende. Ongeveer twee derde deel van het volume wordt verkregen uit vast langere termijn contracten met verladers. Het resterende één derde deel wordt geacquireerd op de spotmarkt. Echter, tijdens perioden van laag water wordt alle capaciteit ingezet op de uitvoering van de lange termijn contracten om de vervoerszekerheid te garanderen. In perioden waarin men schepen over heeft, doet men zaken op de spotmarkt om de bezettingsgraad en inkomsten van schepen te verhogen. De interne vrachtprijzen zijn tegenwoordig variabel en volgen de trend van de actuele marktprijs op de spotmarkt. Dit betekent dat bij schaarste aan schepen, de inkomsten voor NPRC-leden ook omhoog gaan. Dit variabele interne tarief systeem is ingevoerd om te voorkomen dat leden van NPRC uittreden wanneer de spotmarkt beter zou renderen dan de lange termijn contracten met vaste prijzen.

Door het opgebouwde eigen vermogen van NPRC worden leden binnen een vaste termijn betaald voor de uitvoering van werk, ook als de opdrachtgever van NPRC nog niet heeft betaald. Verder hanteert men standaardvoorwaarden. De schipper hoeft dus betrekkelijk weinig tijd te besteden aan administratieve zaken en onderhandeling.

Binnen NPRC heeft de directeur een zelfstandige functie en relatief veel ruimte, waardoor snelle besluitvorming mogelijk is. Afstemming met een vertegenwoordiging leden gebeurt indirect en op regelmatige via een ledenadvies-raad. Ook is er een Raad van Commissarissen.

NPRC werkt samen met andere coöperaties, zowel binnen Nederland (o.a. PTC, ELV) als buiten Nederland met bijvoorbeeld MSG en DTG. Bijvoorbeeld worden onderling reizen geruild of verhandeld om de efficiency ter verhogen.

3.2.2 PTC (Particuliere Transport Coöperatie)[18]

PTC heeft 65 schepen met totaal circa 100.000 ton laadvermogen. De PTC is opgericht op 7 januari 1994 en betreft een coöperatie van individuele binnenvaartschippers. De PTC werkt met andere partijen in de logistieke keten, namelijk:

- TAS bvba voor de acquisitie en coördinatie van transport in en vanuit België;
- Europese Logistieke Vervoerderscoöperatie (ELV) die actief zijn op de (kleinere) vaarwateren van en tussen Nederland, België en Frankrijk;
- Verbrugge Terminals voor op- en overslag in Terneuzen;
- Wijne en Barends, een expediteur in Delftszijl.

Met deze en andere marktpartijen wordt nauw samengewerkt om tot een totale Europese dekking te komen. Naast de samenwerkingsverbanden heeft de PTC een dochtercoöperatie HVC. De PTC verzorgt alle contractwerk op de midden- en lange termijn voor haar klanten, welbekend is Tata Steel in IJmuiden. HVC acquireert reizen voor leden op de spotmarkt op alle vaarwateren in Duitsland, Frankrijk en de Benelux.

De vervoersgarantie wordt fysiek gegeven door de leden die met hun schepen bij de coöperatie aangesloten zijn. Voor het toewijzen van de reizen werkt de PTC met een toerbeurtsysteem, waarbij leden keuzevrijheid hebben in het accepteren van reizen. De vervoersgarantie brengt met zich mee dat een lid statutair aangewezen kan worden voor het uitvoeren van een reis wanneer zich binnen het toerbeurtsysteem niemand vrijwillig aandient. Dit komt jaarlijks hooguit een keer of 5 voor op 3.000 tot 4.000 charters.

De zeggenschap van de coöperatie ligt bij het bestuur van de PTC, waarvan het merendeel uit varende leden bestaat. Jaarlijks worden twee ledenvergaderingen belegd waarbij advies voor vervoerstarieven door leden worden afgegeven. De bevrachting van leden vindt plaats vanuit het kantoor van PTC. Er wordt geen verdeelsleutel toegepast, per reis wordt rechtstreeks aan de leden uitgekeerd, met aftrek van bijdrage aan vermogen van de coöperatie. In de vervoersprijzen wordt geen rekening gehouden met fluctuaties in laagwater, aangezien PTC voornamelijk actief is op vervoersrelatie Nederland-België.

Voor de toetreding van nieuwe leden geldt normaliter een wachtlijst. Een interne adviescommissie, een ballotagecommissie, beslist of het verantwoord is nieuwe leden toe te laden. Een lid dat een extra schip wil inbrengen dat op advies van de commissie niet toegelaten wordt, kan daarmee via de spotmarkt varen (HVC). Nieuwe leden (schippers) betalen een borg/garantie en bouwen jaarlijks vermogen op in de coöperatie. Van de jaarlijkse winst gaat 70% naar de leden (tot een bepaald plafond) die toegevoegd wordt aan het eigen vermogen op naam binnen de coöperatie. Overige winsten worden rechtstreeks uitgekeerd. De overige 30% van de coöperatieve winst gaat naar reserves.

[18] *Website van PTC, zie: http://www.ptcba.eu/*

Een jaar plus drie maanden opzegtermijn is de termijn wanneer het vermogen wordt uitgekeerd bij het verlaten van de coöperatie. Het succes van de PTC is onder andere de gevarieerde vloot van 500 tot 3.500 ton capaciteit, zodat bijna elk gangbaar scheepstype voorhanden is. Door samenwerking en bundeling op het gebied van marketing, sales, administratie en planning, wordt met de klant meer geboden dan vervoer alleen. PTC denkt via haar netwerk mee in door-to-door oplossingen voor klanten. Ook kan men overwegend met vlakke tarieven werken, waardoor men in een stijgende markt goodwill opbouwt bij de verladers. Bij een dalende markt kan men een tijd lang hierop teren. PTC is overtuigd dat afgevlakte prijzen door de jaren heen, ook fiscaal, aantrekkelijker zijn dan de spotmarkt. Een belangrijke toegevoegde waarde is dat de coöperatie mogelijkheden biedt om te investeren in haar leden en schepen. In het voorbeeld van Tata Steel wordt geïnvesteerd in de aanpassing van 25 tot 30 schepen wat resulteert in efficiënter gebruik van het ruim, een verbetering in het laden en lossen en in een snellere omloop.

3.2.3 ELV Europese Logistieke Vervoerderscoöperatie[19]

De Europese Logistieke Vervoerderscoöperatie is een samenwerkingsverband van in totaal 110 Belgische, Duitse, Franse en Nederlandse binnenvaartondernemingen, met een vloot van 70 spitsen, Canal du Nord schepen[20] en verlengde spitsen. De ELV is de enige operator met meer dan honderd eigen schepen met een laadvermogen van 350 tot 900 ton, die de haarvaten van het Europese vaarwegennet kunnen bedienen. De doelstelling van ELV is tevredenheid onder klanten én leden. Contracten met verladers worden beheerd en bevracht vanuit kantoor door een bevrachter/planner in dienst van ELV. Voor de verdeling van reizen wordt een interne toerbeurt gehanteerd, rekening houdend met de locatie van schepen. In Zuid-Frankrijk vormen de Rhône en Saône een gesloten toerbeurtsysteem en doen niet mee in de toerbeurt tussen Nederland en Frankrijk. De leden zijn vrij om reizen te accepteren tegen voorgestelde tarieven. Echter geldt er wel een vervoersplicht, die statutair geregeld is. Dit leidt in de praktijk nauwelijks tot problemen. Sinds kort hebben leden niet meer de vrijheid zelf te acquireren, ook bij rechtstreekse verzoeken. Alle reizen lopen via de bevrachter die op kantoor zit en vallen dus onder het toerbeurtsysteem. Echter wel wordt redelijkerwijs rekening gehouden met de locatie van schepen ten opzichte van de klant. In het algemeen leidt dit systeem nauwelijks tot problemen.

Het bestuur van ELV bestaat volledig uit varende leden, die contracten afsluiten als eindverantwoordelijke. Jaarlijks worden twee ledenvergadering georganiseerd waarin de leden advies afgeven over vervoersprijzen. Een interne commissie stelt vervolgens de vervoersprijzen vast. Dit proces is niet erg flexibel en beperkt soms de mogelijkheid om snel te schakelen. Ongeveer 70% van het vervoerd volume betreft contractwerk, overige 30% wordt verworven op de spotmarkt.

Concurrentie vindt voornamelijk plaats met het wegvervoer, al geeft ELV aan dat zij concurrentie heeft van grotere schepen die lage tarieven rekenen vanwege de

---

[19] *Website van ELV, zie: http://www.elv-transport.com*

[20] *Canal-du-Nordschip, 52m à 55m x 5,7m x 2,5m met een laadvermogen van circa 500 ton. Het model is ongeveer gelijk aan dat van de spits, maar dan wel met een veel scherper voorschip.*

overcapaciteit. Binnen de coöperatie wordt samengewerkt op het gebied van marketing, sales en planning. Andere aankopen, verzekeringen, brandstof, etc. worden buiten de coöperatie gehouden en liggen bij de leden zelf. In de ogen van ELV is meer samenwerking onontkoombaar. De crisis heeft aangetoond dat individuele ondernemers het moeilijker hebben, dan schippers die verenigd zijn. De faalfactoren voor een coöperatie liggen voornamelijk in de opstartfase. Alles werkt binnen een coöperatie op basis van vertrouwen. Daarnaast liggen de belangen van een coöperatie op de lange termijn in vergelijking met niet-verenigde schippers, die veelal korte termijn denken. Dit heeft onder andere effect op het vaarprofiel van schippers, bijvoorbeeld hard doorvaren versus "smart steaming" voor het besparen van brandstof.

Een belangrijke voorwaarde voor het starten van een coöperatie is dat de coöperatie ladingpakketten nodig heeft. De coöperatie moet financieel gezond zijn en aan kredietwaardigheidseisen voldoen. ELV noem als voordeel van een coöperatie de mogelijkheid om als groep te investeren, ondanks dat algemene investeringen risico's van de leden zelf liggen. Wel kan de coöperatie een rol van betekenis spelen in de toekomstige vergroening van de vloot door kosten te besparen via een grootschalig inkoopvoordeel.

Een praktisch voorbeeld van coöperatief ondernemen in de (kleine) binnenvaart betreft de samenwerking op het gebied van continuïteit spitsvaart door het aanbieden van stageplekken voor zij-instromers en regulier onderwijs. Opvolging vinden voor kapitein-eigenaren in de spitsvaart is een probleem. Het gebeurt met enige regelmaat dat schepen, die nog in goede staat verkeren, worden verkocht en omgebouwd naar hotel of woonschip. Voor de eigenaar is dit prima, die is zijn schip kwijt. Echter verdwijnen goede spitsen uit de vaart waarbij het de vraag is of er een tekort aan spitsen ontstaat om klanten efficiënt te blijven bedienen. Er is een risico dat lading verschuift naar het wegvervoer. Daarnaast wordt op scholen tegenwoordig de focus op het opleiden van kapiteins voor grote binnenvaartschepen. Binnen het ELV zijn daarom stageplekken gecreëerd en heeft men als collectief de publiciteit gezocht om de kleine binnenvaart te promoten op diverse beurzen en congressen. Dit was een groot succes, nog steeds stromen de aanmeldingen binnen. De stageplekken zijn reeds vergeven.

3.2.4 MSG "Mainschiffahrts-Genossenschaft e. G." MSGeG[21]

De MSGeG is een Duitse coöperatie van scheepseigenaren en organiseert zelf particuliere schepen. Deze opereert min of meer als een rederij, vergelijkbaar met het *pool*model. De inzet van de vloot van de MSG wordt vanuit het hoofdkantoor in Würzburg centraal geregeld. De meer dan 70 binnenschepen zijn speciaal ontworpen voor het transport van droge lading via het netwerk van de Europese waterwegen. De totale capaciteit is circa 110.000 ton. Jaarlijks wordt hiermee een transportvolume van bijna 3 miljard tonkilometer (tkm) gerealiseerd. De lange gemiddelde afstand die de transporten afleggen (ca. 800 km) maakt duidelijk dat de onderneming gericht is op transporten door heel Europa.

Het gaat vooral om transport van massagoederen als ijzererts, plaatstaal, meststoffen en graan. Maar ook onderdelen van installaties, containers en zware

[21] *Website van MSG, zie http://www.msgeg.de*

materialen behoren tot het pakket dat door de MSG-vloot wordt getransporteerd. De klanten hebben voor hun transporten de beschikking over een speciale service waarmee ze alle transporten en diensten die ze vragen uit één hand aangeboden krijgen. Dit betekent voor hen enerzijds dat ze zelf minder administratieve rompslomp te verwerken krijgen, anderzijds is er daardoor sprake van een verhoging van de kwaliteit en van een veel betrouwbaarder transporttraject, omdat het aantal schakels in de keten sterk verminderd is.

Het gebied waarbinnen de vloot van de MSG opereert, omvat binnen Europa alle belangrijke verbindingen via de waterwegen van de landen die in het stroomgebied van de Rijn liggen, het Main-Donaukanaal en het stroomgebied van de Donau (voornamelijk van en naar Oostenrijk, de Republiek Slowakije en Hongarije). Door de bundeling van laadruimte kan MSG snel grote volumes op tijd en betrouwbaar voor klanten naar verschillende locaties in Europa vervoeren.

Naast transport biedt MSG ook andere diensten. Ze treedt ook op als logistiek regisseur, bevrachter voor derden en bieden scheepsreparaties en bunkerfaciliteiten aan. Alle zelfstandige scheepseigenaren die beschikken over schepen die geschikt zijn voor de volume- en goederenstructuur van MSG kunnen in principe lid worden van MSG. Het systeem van de MSG biedt aangesloten schipper-eigenaren een aantal voordelen. Daarbij staat de financiële stabiliteit centraal waardoor er meer zekerheid is voor investeren. Verder biedt MSG op een aantal terreinen diensten zoals de acquisitie van lading, facturering en betaling, debiteurenbeheer, marketing, kwaliteitsmanagement en ook juridische adviezen etc. Er zijn standaard inkoopvoorwaarden en ook gedeelde loodsdiensten.

Als tegenprestatie stellen de leden van de coöperatie hun laadruimte ter beschikking en zijn ze ervoor verantwoordelijk dat de schepen in goede technische staat en bedrijfsklaar zijn (veiligheid, uitrusting, bemanning etc.). Er is hierbij sprake van een centrale planning met minder vrijheid om reizen te kiezen in vergelijking met bijvoorbeeld NPRC.

3.3 Inspirerende voorbeelden in andere sectoren

Vergelijkend onderzoek met zeven andere branches

Panteia vergeleek in 2013 de markttransparantie in zeven andere branches: goederenwegvervoer, luchtvracht, short sea shipping, goederenspoorvervoer, aardappelsector, visserij en particuliere verzekeringsmarkt met die in de binnenvaartsector. De aanleiding van dit onderzoek is het geluid dat sprake zou zijn van onvoldoende markttransparantie in de binnenvaartsector met als gevolg niet goed werkende markten. Uit de bestudering van de vergelijkingsbranches werd geconcludeerd dat de transparantie in andere markten veelal ook beperkt is en dat tussenpersonen nodig zijn om vraag en aanbod te matchen. Ook in andere branches is vaak sprake van informatieasymmetrie, zeker voor spelers die vergelijkbaar zijn met de binnenvaartschippers. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de marktpositie van de eigen rijders in het goederenvervoer over de weg.

Het rapport[22] sloot af met een hoofdstuk met inspiratie voor de binnenvaart, waaronder aandacht voor schaalvergroting en samenwerking.

Schaalvergroting en samenwerking in andere sectoren

Schaalvergroting in bijvoorbeeld het goederenspoorvervoer en onder de telers in de aardappelsector heeft in deze sectoren geleid tot sterkere marktpartijen. Daardoor zijn zij interessantere partners voor de afnemers en is ook sprake van evenwichtiger verhoudingen tussen vragers en aanbieders (minder versnippering onder de telers).

In de visserij en de aardappelteelt heeft samenwerking in de vorm van respectievelijk producentenorganisaties en *pools* geleid tot een betere marktordening. Daarbij moet uiteraard voor de visserij worden vermeld dat de samenwerking en de mogelijkheden voor marktordening daarbinnen voortkomen uit Europese en nationale wet- en regelgeving. Voor de aardappelteelt is dat minder het geval. Daar wordt samengewerkt in *pools* om de afzet gezamenlijk op de markt te brengen, waardoor een betere positie ontstaat tegenover de afnemers.

Schaalvergroting in de organisatie van de secundaire markt in de binnenvaart leidt tot beter marktinzicht en tot een sterkere onderhandelingspositie van de partijen en tot betere investeringsbeslissingen (bijvoorbeeld de bouw van nieuwe schepen). Daarnaast biedt een horizontale samenwerking tussen schippers vanwege het schaaleffect ook mogelijkheden tot verticale integratie. Een coöperatie kan bijvoorbeeld zelf de logistieke regiefunctie voor verladers naar zich toetrekken. Verder biedt een grotere schaal meer mogelijkheden om tegen lagere kosten te opereren (inkoopvoorwaarden, efficiëntere planning/minder leegvaart), meer toegevoegde waarde te genereren en de dienstverlening uit te breiden, waardoor een samenwerkingsverband een interessantere partij wordt voor verladers of bevrachters. Ten slotte maakt schaalvergroting het beter mogelijk om tijdelijk capaciteit onbenut te laten in tijden van overcapaciteit.

Voorbeelden: luchtvaart en met name zeevaart

Een relevant voorbeeld kan zijn de samenwerking tussen grote rederijen in de zeevaart. Deze hadden reeds interne maatregelen genomen, zoals Maersk, om capaciteit te reduceren door het opleggen van eigen schepen en het toepassen van 'slow steaming' om de omloopsnelheid (vervoerscapaciteit) terug te brengen en brandstofkosten te besparen.

Bovendien zien we dat ook deze grote rederijen samenwerken om efficiënter te opereren in de markt in de vorm van netwerk allianties met initiatieven als "P3" en "M2". Dergelijke allianties zien we ook in de luchtvaart die code-sharing toepassen. Een voorbeeld is bijvoorbeeld KLM die binnen het SkyTeam een alliantie heeft met 19 maatschappijen en zodoende een veel groter netwerk kan aanbieden aan klanten en efficiënter kan opereren met meer keuze en flexibiliteit. Een overeenkomst met de binnenvaart is dat het in zowel luchtvaart als zeevaart gaat om hoge kapitaalinvesteringen met een lange levensduur.

[22] *"Markttransparantie en de rol van tussenpersonen in andere sectoren ter inspiratie voor de binnenvaart", Panteia 2013*

Binnen de "P3" hadden de grote containeroperators Maersk, MSC en CMA CGM het plan om nauw samen te werken en de netwerken en schepen te delen met elkaar. Ze kregen goedkeuring van Europa en de VS, maar niet van China. Maersk Line en Mediterranean Shipping Company (MSC) hebben vervolgens het plan voor een onderlinge Vessel Sharing Agreement (VSA) ingediend, "2M" vanaf 2015. Deze samenwerking heeft 185 schepen (110 Maersk, 75 MSC) en een totale vlootcapaciteit van 2.1 miljoen TEU. Doel van de samenwerking is het gebruikmaken en profiteren van elkaars netwerken en daardoor efficiency en betrouwbaarheid verhogen met een hogere frequentie van vaardiensten en een grotere dekking van het aantal havens (fijnmaziger) dat bediend kan worden. In Europa zijn dergelijke allianties mogelijk op grond van de Groepsvrijstelling (Verordening 906/2009) voor consortia tussen lijnvaartondernemingen. Hierdoor kunnen consortia worden gevormd met een marktaandeel tot maximaal 30% die gezamenlijk transportdiensten uitvoeren om schaalvoordelen te behalen.

Naast grote intercontinentale samenwerking zijn er ook op kleinere schaal *pools* van zeeschepen. Het *pool* management zorgt voor de marketing en sales terwijl de scheepseigenaren verantwoordelijk zijn voor het technisch beheer van de schepen. Ieder schip krijgt daarbij een deel uit de opbrengsten van de *pool* op basis van een verdeelsleutel/ prestatie index die wordt vastgesteld aan de hand van de laadcapaciteit, vaarsnelheid en het brandstofverbruik van het schip.

De *pools* werken niet als een "price-fixing" mechanisme maar als een commerciële samenwerkingsovereenkomst.[23] Ook hier geldt dat de wereldwijde markt van de zeevaart (bulk) zeer versnipperd is waarbij de samenwerkingsverbanden (*pools*) niet groter zijn dan 10%. De scheepseigenaren zijn doorgaans niet direct betrokken bij het afsluiten van contracten. Juist door middel van deze *pools* blijft het ook voor kleinere scheepseigenaren mogelijk om in een markt te blijven, doordat veel van de kosten worden gedragen door de *pool* organisatie (brandstof, personeel).

[23] Zie voor meer informatie ook http://www2.osg.com/index.cfm?pageid=74&itemid=13

3.4 Overzicht van algemene voor- en nadelen samenwerking

Voordelen	Nadelen
Perspectief verlader	
• Hogere betrouwbaarheid en vervoerszekerheid verladers met vooraf vastgestelde contractprijzen (internaliseren prijsschokken laag water, brandstofprijsfluctuaties) • Betere kwaliteit en/of service, bijvoorbeeld door optimalisatie en aangepaste schepen/diensten (lange termijn), inzet van extra schone schepen, gezamenlijke investeringen (win-win) • Minder zorgen en inzet: one-stop-shop (ook aanbieden voor/na transport, op- en overslag).	• Minder kans om gebruik te maken van lage prijzen die zich op de spotmarkt kunnen voordoen. • Commitment maken voor langere termijn, betekent minder flexibiliteit in aanpassen vervoersaanbod naar actuele behoefte
Perspectief bevrachter	
• Lange termijn contracten, zekerheid inkomen • Mogelijkheid om te concurreren op onderscheidend vermogen • Meer toegevoegde waarde diensten kunnen leveren en efficiency voor klant, betere marges • Verbreding/vernieuwing dienstverlening, bijvoorbeeld op- en overslag, intermodaal transport	• Minder kans om gebruik te maken van lage prijzen op de spotmarkt bij overschot schepen (hoog water, laagconjunctuur) • Commitment met schippers voor langere termijn leidt tot minder flexibiliteit in aanpassen capaciteit naar actuele behoefte
Perspectief schipper	
• Meer stabiele inkomsten, minder risico • Betere markt informatie: betere investeringsbeslissingen, beter onderhandelen • Lagere kosten door gezamenlijk inkopen en delen en spreiden van risico's, meedelen in het rendement dat behaald wordt op de contracten met verladers • Bij centrale planning een hogere bezettingsgraad/efficiency en lagere variabele kosten (snelheid aanpassen) • Kwaliteit van leven: meer rust, betere mogelijkheden vakantie nemen, onderling delen van aflossers, meer focus op specifieke taken • Meer mogelijkheden voor het vermarkten van innovaties (onderscheidend vermogen) • Support van collega's binnen het samenwerkingsverband, meer expertise en overheaddiensten direct beschikbaar en toegankelijk	• Minder mogelijkheden om te profiteren van spotmarkt bij krapte scheepsaanbod (laag water, hoogconjunctuur) • Beperkte markt en volledige afhankelijkheid van het werk dat via het samenwerkingsverband binnenkomt • Bij centrale planning is de schipper minder vrij om zelf reizen te kiezen die aansluiten op persoonlijke voorkeur, privé wensen/behoeften

3.5 Overzicht van barrières voor horizontale samenwerking

Uit het desk research (enquête, rapporten, interviews) blijkt dat er een behoorlijk aantal barrières ligt. Samenvattend:

- **Toe- en uittredingsdrempels** bij bestaande coöperaties (wachtlijsten en boetes of langdurige procedures). Voor het instromen bij bestaande coöperaties is er veelal sprake van een toetsing en ballotage onder de leden. Veelal worden nieuwe leden mondjesmaat toegestaan als er zicht is op lading. De zittende leden vrezen voor "verwatering" van het ladingpakket en voor verliezen op de rendementen van coöperatie en eigen onderneming. De drempel voor uittreding zorgt ervoor dat schippers een behoorlijk commitment aangaan voor veelal meerdere jaren. Logischerwijs zal de schipper hier eerst goed over nadenken en overtuigd moeten zijn/worden van de meerwaarde.

- Er is betrekkelijk veel **twijfel bij schippers over de financiële rendementen** binnen een samenwerkingsverband door de jaren heen. Dit blijkt ook uit de respons op de PLATINA II enquête. De binnenvaartondernemer zal duidelijk het (economische) voordeel moeten inzien van samenwerking voordat deze instapt. Duidelijk is geworden dat in laagconjunctuur een samenwerkingsverband voor een beter financieel rendement zorgt. Echter, in hoogconjunctuur / extreem laag water heeft men het idee "de boot te missen" doordat men vastzit aan langere termijncontracten. De lucratieve rendementen die soms behaald kunnen worden op de spotmarkt, kunnen verleidelijk zijn. Echter, de schipper heeft hier zelf geen grip op en is afhankelijk van factoren zoals het weer (waterstand) en de macro-economie. Het gaat dus ook om het risico dat een schipper als ondernemer kan en wil nemen: een laag risico en wellicht wat minder rendement ten opzichte van het accepteren van pieken en diepe dalen in de opbrengsten. Er lijken nog te weinig prikkels te zijn voor de binnenvaartschippers om het risico in de onderneming te verlagen. Nu voor de komende jaren er weer enige groei verwacht mag worden in het ladingpakket, kan dit een reden zijn voor schippers om in te zetten op het behalen van hogere rendementen op de spotmarkt om het verlies van de afgelopen jaren goed te maken.
  ING geeft aan in haar rapport[24] dat er een verband is tussen de conjunctuur en de omvang van de coöperatie[25]. "*Zo telde de NPRC 10 jaar geleden nog meer dan 100 leden en daalde dit in de hoogconjunctuur van 2008 tot ca. 50. Sinds de economische crisis zijn intrede deed is het aandeel weer opgelopen naar ca. 85. Veel binnenvaartondernemers staan sceptisch tegenover coöperaties. Het idee is nog steeds sterk dat het werken voor een coöperatie niet profijtelijk is, onafhankelijkheid staat bovendien hoog in het vaandel. Dit komt veel kleine bedrijven niet ten goede omdat ze hun professionaliteit hiermee kunnen verhogen en de overheadkosten kunnen verlagen.*"

---

[24] *ING rapport, "Herstel binnenvaart uit zicht", mei 2013*
[25] *Om meer stabiliteit in het aantal leden te verhogen heeft NPRC enkele jaren geleden besloten om een intern tariefsysteem in te voeren dat variabel is en meebeweegt met de actuele marktsituatie.*

- **Diepgewortelde cultuur van individualisme in de binnenvaart.** Er is een zeer groot aantal familiebedrijven. In het dagelijks beroep komt men op het water vrij weinig mensen tegen en is er vrijwel geen ruimte voor deelname aan verenigingsleven. Op de spotmarkt zijn schippers in hevige concurrentie met elkaar om de vrachten binnen te halen, regelmatig bij dezelfde bevrachters. Er zijn betrekkelijk weinig ontmoetingen met collega schippers. Dit terwijl er een grote mate van onderling vertrouwen zal moeten zijn om samen een onderneming te starten of aan te gaan. Echter, met weinig sociale contacten met collega's die gezien worden als concurrent, kan het lastig zijn om een vertrouwensband op te bouwen.

- **Vaste relaties met bevrachters.** Veel van de schippers hebben een jarenlange relatie met bevrachters, in goede en slechte tijden. Dit schept een band die niet snel verbroken wordt. Zoals het NICE-rapport aangeeft gebruiken bevrachters een groep van 20 – 40 vaste schippers voor de uitvoering van vaste contracten. Dit model lijkt qua structuur dus al sterk op het model van de coöperatie waarbij ook de focus ligt op lange termijn contracten die vervolgens via vaste afspraken of via een intern toerbeurtsysteem worden verdeeld onder leden. Bevrachters zullen een groep schippers tevreden willen houden, om stabiliteit, efficiency en vervoerszekerheid te kunnen bieden naar klanten voor de uitvoering van grote contracten. Het verschil is echter dat er minder transparantie is over de financiële prestatie van de bevrachter en dat de schippers niet meedelen in de positieve of negatieve rendementen van de bevrachter.

- **Beperkte perceptie over samenwerkingsverbanden/coöperaties.** De bereidwilligheid tot samenwerking wordt sterk gekleurd door de beleving die men heeft en de voorbeelden die men 'kent' van coöperaties[26]. De enquête uitgevoerd in het kader van PLATINA II geeft aan dat niet-leden van een coöperatie vinden dat de overheadkosten (walapparaat) hoog zijn en dat de relatie met verlader/bevrachter minder goed zou zijn. Dit terwijl de bestaande coöperaties aangeven dat de lange termijn relatie met vaste klanten juist hun succesfactor is. Verder wordt er veel gezegd dat de ondernemersvrijheid min of meer wordt opgegeven in een samenwerkingsverband, maar veelal realiseert zich men niet dat er een andere vorm van vrijheid in de privé sfeer voor terugkomt.

- **Combinatie van barrières bij nieuwe coöperaties / samenwerkingsverbanden**. Veel van de bestaande coöperaties laten mondjesmaat nieuwe leden toe. Daarbij is het zeer veeleisend om nieuwe coöperaties te starten. Het vereist veelal leiderschap van iemand die de kar trekt, veel vertrouwen heeft, partijen kan overtuigen, financiering kan organiseren en kennis heeft over organisatie, recht en commercie om tot een succesvol samenwerkingsverband te komen. De individuele belangen moeten op een goede manier worden verenigd. Verder zijn er andere marktpartijen die soms tegenstrijdige belangen kunnen hebben, waarmee omgegaan moet worden. Het geschetste 'kip-ei' probleem zorgt ervoor dat er een geheel

[26] *NICE rapport, "Marktwerking en Samenwerking in de Binnenvaart", 10 april 2012*

nieuwe coöperatie als een 'big bang' in de markt gezet zou moeten worden, want zonder commitment van scheepseigenaren aan een coöperatie zal een verlader geen contract sluiten met de coöperatie. Maar scheepseigenaren geven pas commitment als er zicht is op vervoerscontracten met verladers en dus op omzet voor hun eigen scheepvaartonderneming.

- **Onduidelijkheden over wet- en regelgeving mededinging.** Naar aanleiding van de discussies over oplegregeling binnen het Crisisberaad en pogingen om nieuwe coöperaties op te zetten (EUBO / Rent-a-Ship) in de periode 2009/2010 is er onduidelijkheid gebleven in de sector over de manier waarop er met de mededingingsregels moet worden omgegaan. Uitspraken van ACM (voorheen NMa) in de media[27] zijn onduidelijk voor de gemiddelde ondernemer en de wetgeving is complex. Bij overtreding van de mededingingsregels kunnen er hoge boetes worden opgelegd waardoor een samenwerkingsverband direct failliet kan zijn. Ondernemers vragen zich onder meer af of ACM een coöperatie ziet als één onderneming (één rechtspersoon), gelijk aan een rederij of als een verzameling van ondernemers. Wat betekent dit dan voor de beoordeling en voor de statuten en interne organisatie teneinde binnen de regels te blijven? Wat ziet ACM als de "relevante markt" en wanneer gaat men over de grens van het toegestane marktaandeel, mede met het oog op de 500.000 ton definitie[28] van de Europese Commissie die stamt uit het jaar 1968?

3.6 Kritische factoren voor samenwerking en schaalgrootte

Op basis van literatuur en uitgevoerde interviews worden uit het overzicht van voor- en nadelen en de beschrijving van de barrières de volgende kritische factoren worden afgeleid voor het behalen van schaalgrootte in organisatie door middel van samenwerking:

- **Neutraal management met leiderschapsvaardigheden en passend besluitvormingsproces met transparantie van de interne regels van het samenwerkingsverband.** Binnen een samenwerkingsverband draait het om vertrouwen. Dit vertrouwen komt tot stand als er geen sprake is van belangenverstrengeling en transparantie over handelen, regels en financiële zaken. Iemand zal de regie moeten nemen, als voorzitter optreden om een groep te leiden. Er zijn veel vaardigheden nodig om de belangen te verenigen en het samenwerkingsverband bij elkaar te houden, vooral in slechte tijden waar er meer druk op de organisatie zal ontstaan.

[27] *Zie bijvoorbeeld: http://www.accschuttevaer.cluster28.e-active.nl/nieuws/vervoermarkt/nid17645-nma-benadeelt-binnenvaart.html*

[28] *Verordening (EG) nr. 169/2009 houdende de toepassing van mededingingsregels op het gebied van het vervoer per spoor, over de weg en over de binnenwateren.*

- **Overtuigend businessplan, zowel voor verladers als voor deelnemende schippers en bevrachters.** Zoals aangegeven is er een bundeling van een behoorlijk aantal schepen nodig om aantrekkelijk te worden voor klanten om lange termijn contracten af te sluiten en een partnership te ontwikkelen. Daarbij is het advies van Binnenvaartambassadeur om een hoge uittredingsbarrière toe te passen (tenminste 5 jaar). Tegelijkertijd betekent dit een hoge drempel om in te stappen en vraagt het om een sterk commitment van scheepseigenaren. Er zal een overtuigend, geloofwaardig businessplan en propositie moeten worden voorgelegd aan de schipper/eigenaar. Er moeten duidelijke incentives zijn voor partijen. Daarbij is een belangrijk onderdeel in het businessplan om onderscheidend vermogen en een toegevoegde waarde aan diensten te ontwikkelen: een vernieuwing van dienstverlening. Een zwak punt is dat leden van een samenwerkingsverband geneigd zijn om het samenwerkingsverband te verlaten zodra individualistisch opereren op de spotmarkt betere perspectieven biedt. Om scheepseigenaren te binden is het belangrijk voor coöperaties om hier een antwoord op te hebben. Een voorbeeld is de manier van werken zoals dat wordt toegepast door NPRC waarbij de spotmarkt wel wordt gevolgd voor de interne prijsvorming binnen de coöperatie. Naast lange termijn contracten zijn veel coöperaties actief op de spotmarkt om gaten in de planning te vullen. Op deze manier kunnen leden soms ook meeprofiteren van goede tijden op de spotmarkt.

- **Goed begrip van het mededingingsrecht.** Belangrijk is om de statuten, marktstrategie en interne communicatie en besluitvormingsstructuur in te richten conform de mededingingsregels (zie ook beschrijving bij barrière) om problemen te voorkomen en om ook op dit punt vertrouwen onder de deelnemende partijen te realiseren.

3.7 Toepasbaarheid, afhankelijk van type markt?

Hoofdstuk 2 maakte duidelijk dat "de binnenvaart" feitelijk een verzameling is van verschillende deelmarkten (geografisch en ladingtype) met een eigen karakter en verschillen in contractvormen, marktpositie van binnenvaart en eisen aan de logistiek.

In bepaalde markten is de schaalgrootte in de organisatie reeds behoorlijk hoog, bijvoorbeeld in de containerlogistiek. In de afgelopen jaren is er een trend te zien van overnames en fusies en samenwerking. Hierbij is er feitelijk een beperkt aantal partijen actief op deze deelmarkt die de regie voeren over logistieke ketens en netwerken aansturen. Een voorbeeld hiervan is Contargo dat zowel schepen als terminals aanstuurt op de Rijn. Een ander voorbeeld is dat operator niet alleen binnenvaart aanbieden, maar ook spoordiensten hebben ontwikkeld (o.a. Alcotrans, Danser). Verder zien we dat ook partijen zoals Danser en BCTN in toenemende mate nauw samenwerken om netwerken te bundelen, efficiency te verhogen en nieuwe (continentale) vervoersdiensten aanbieden aan verladers. In het kader van IDVV Spoor 2 en 3 is er veel aandacht gegeven aan het verder

verhogen van efficiency en kwaliteit door middel van samenwerking en verdere schaalvergroting in de (keten)organisatie. Een typisch voorbeeld is het project NEXTLOGIC[29] waar marktpartijen samen nadenken over het verhogen van de efficiency in de Rotterdamse haven om de omlooptijden van schepen te verkorten.

Een kenmerk in de deelmarkt containervervoer is dat er sprake is van een groot aandeel time-charters of lange termijn contracten (zie ook Figuur 10). Schippers worden door vaste partijen ingehuurd. Het risico voor efficiënte inzet van schepen ligt dan bij de organisator van het vervoer (intermodale operator). Eveneens zien we dat in de tankvaart er meer sprake is van vaste contracten of inhuur op basis van time-charters.

Echter, een groot deel van de markt werkt via de spotmarkt en op reisbasis en heeft zelf controle over de efficiënte van de inzet van het schip. Het gaat dan om deelmarkten zoals het vervoer van kolen/ertsen, agribulk en bouwmaterialen (bijvoorbeeld retourlading) waarbij de reizen doorgaans via meerdere bevrachters worden verzameld. Door het vormen van samenwerkingsverbanden lijken hier mogelijkheden te zijn om efficiency te verhogen, om hogere vervoerszekerheid te bieden aan klanten in tijden van een tekort aan scheepsruimte (laag water, hoog conjunctuur) en om klanten te ontzorgen via het aanbieden van (vaste) lange termijncontracten. Echter, het is goed mogelijk dat goederen die seizoengebonden zijn of in volume maandelijks fluctueren met pieken en dalen, minder geschikt zijn voor lange termijn contracten met bijvoorbeeld coöperaties en beter bediend kunnen worden in de spotmarkt als losse reizen via bevrachters.

Dit hangt ook af van de mate van opslag die kan worden toegepast binnen logistieke ketens. Grote opslagfaciliteiten kunnen ervoor zorgen dat verladers een grote mate van sturing kunnen geven aan het moment van verzenden. Dit kan ertoe leiden dat de 'dure' perioden in het seizoen of laag water vermeden kunnen worden en dat transporten juist plaatsvinden in goedkopere tijden bij groot aanbod aan scheepsruimte op de spotmarkt.

Organisaties met een grote beschikking over schepen (bijvoorbeeld coöperaties en rederijen) hebben wel potentie in marktsegmenten met een (redelijk) constante geconsolideerde stroom aan lading, waarbij de mogelijkheid ontstaat om in vereniging verladers te contracteren voor de lange termijn. Coöperaties kunnen dus vooral inspelen op verladers die veel waarde hechten aan beschikbaarheid van schepen en die relatief weinig mogelijkheden hebben om goederen op te slaan en weinig tijd willen besteden aan de organisatie van het transport.

[29] http://www.nextlogic.nl/

4. Juridisch kader

4.1 Inleiding

Samenwerking tussen bedrijven kent een aantal juridische aspecten die vooraf goed moeten worden beoordeeld. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de Europese en Nederlandse mededingingswetgeving en de ruimte voor samenwerkingsverbanden. Op hoofdlijnen worden de volgende aspecten behandeld:

1. In hoeverre is samenwerking toegestaan?
2. Zo ja, welke rechtsvormen kan een samenwerking aannemen?

Vooral de eerste vraag blijkt in de praktijk veel te leven. De reden hiervoor is dat het mededingingsrecht een rechtsgebied is waarin vraagstukken van (niet zelden complexe) economische aard centraal staan. Of een samenwerking is toegestaan hangt hierdoor vaak af van de feitelijke en economische omstandigheden van het geval. Er zijn verschillende voorbeelden bekend van samenwerkingsvormen in het vervoer en meer specifiek de binnenvaart die tot aanzienlijke problemen bij de Europese of Nederlandse toezichthouder hebben geleid.

Bij de tweede vraag spelen vooral de (beperking van) financiële aansprakelijkheid van de betrokken partners en de eigendomsverhoudingen binnen een organisatie een belangrijke rol.

Vanwege de complexiteit van het mededingingsrecht, is er voor gekozen dit hoofdstuk te beginnen met de belangrijkste aandachtspunten. In de paragrafen daarna wordt het juridisch kader verder uiteengezet. Vervolgens zullen enkele recente ontwikkelingen rondom mededinging en de binnenvaart worden besproken. Ten slotte zal worden ingegaan op de mogelijke rechtsvormen voor samenwerking.

4.2 Aandachtspunten

Europees en Nederlands mededingingsrecht

Het mededingingsrecht bepaalt dat het ondernemingen niet is toegestaan een overeenkomst te maken of hun gedrag onderling af te stemmen als dit tot doel of gevolg heeft de concurrentie te beperken (ook wel het kartelverbod genoemd). Hiermee wordt beoogd concurrentie tussen bedrijven te bewaken (en te bevorderen) ten gunste van afnemers en consumenten. Ook besluiten of adviezen van ondernemingsverenigingen die hetzelfde doel of effect hebben, vallen onder dit verbod. Europese Commissie en de ACM zien toe op de naleving van deze regels.

Het kartelverbod verbiedt met name concurrerende bedrijven samenwerkingsvormen aan te gaan die de mededinging kunnen beperken. Een

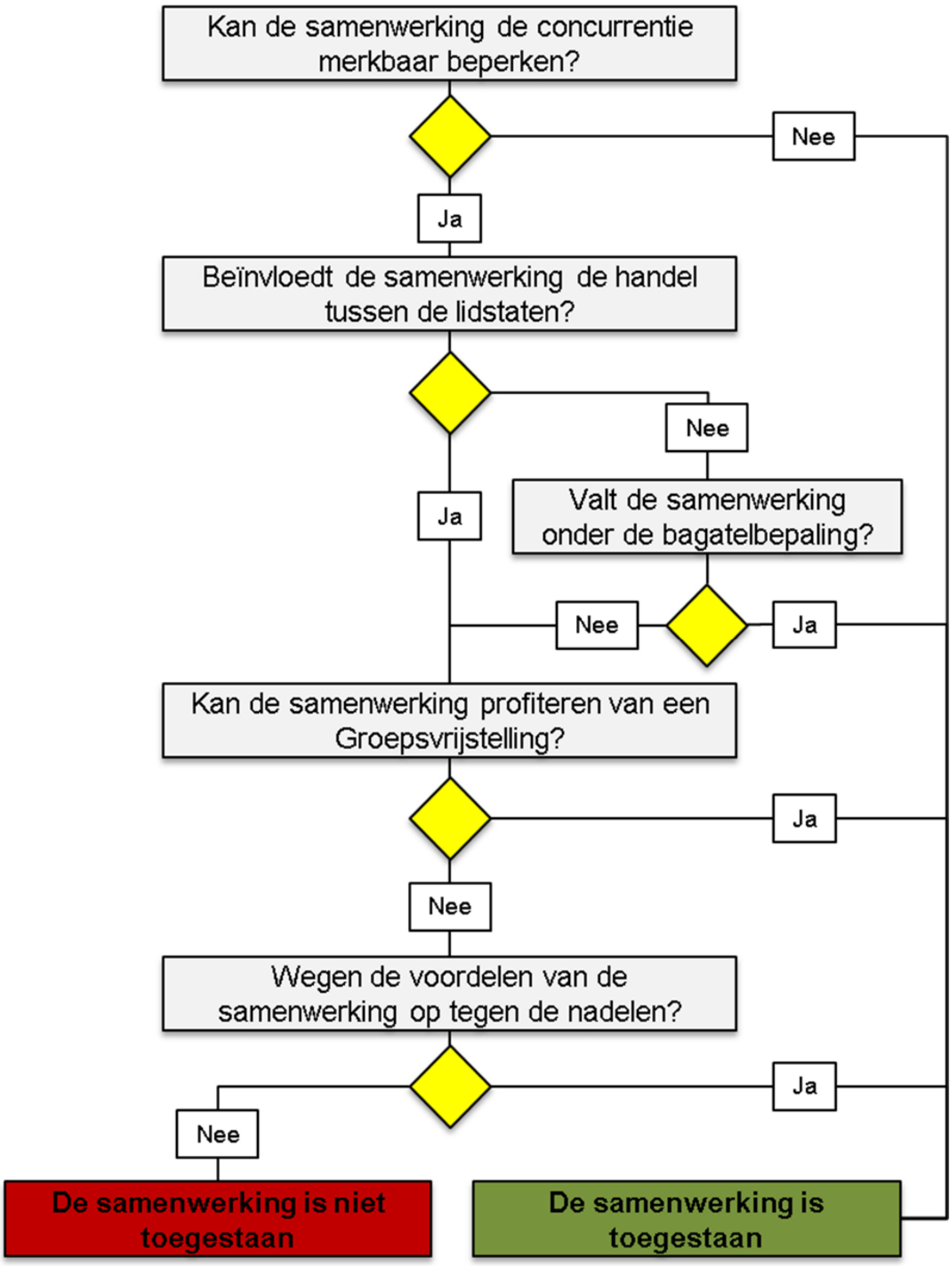
aantal samenwerkingen wordt geacht de concurrentie per definitie te beperken, zoals prijs- of marktverdelingsafspraken. De meeste samenwerkingen beperken de concurrentie echter niet (zoals een samenwerking op administratief gebied) of hieraan zijn voordelen verbonden die opwegen tegen een eventuele beperking van de concurrentie (zoals een inkoopcombinatie). Van dit laatste is - kort gezegd - sprake indien aan de samenwerking efficiëntievoordelen zijn verbonden waardoor afnemers worden gecompenseerd voor de nadelen die zij van de concurrentiebeperking ondervinden. De samenwerking mag niet verder gaan dan strikt noodzakelijk en niet tot een wezenlijke uitsluiting van de concurrentie leiden.

Bedrijven moeten (vooraf) zelf beoordelen of een samenwerking aan de mededingingsregels voldoet (‘self-assessment’). De Europese Commissie heeft hiervoor in verschillende verordeningen en richtsnoeren een raamwerk geboden. Een algemene vuistregel is dat samenwerking tussen concurrerende bedrijven in ieder geval is toegestaan indien het gezamenlijke marktaandeel (afhankelijk van de samenwerking) niet meer dan 15% tot 25% bedraagt. Daarnaast heeft ACM richtsnoeren opgesteld aan de hand waarvan ondernemingen kunnen bepalen of hun samenwerking al dan niet onder het kartelverbod valt.[30]

In de volgende Figuur 18 wordt een (verkort) schematisch overzicht gegeven van de stappen die moeten worden doorlopen bij het bepalen van de geoorloofdheid van een samenwerking.

[30] Richtsnoeren samenwerking ondernemingen (Stcrt. 7 april 2005, 67).

Figuur 18 Schema geoorloofdheid samenwerking



Hoewel deze toetsing in eerste instantie door partijen zelf moet plaatsvinden, kan Europese Commissie of ACM toch in actie komen. Dit kan op de volgende manieren:

1) Op initiatief van de betrokkenen zelf, die een toetsing willen op een gewenste vorm van samenwerking (de oplegregeling binnenvaart werd destijds expliciet voorgelegd);
2) Naar aanleiding van een tip of een klacht van gedupeerden (bijvoorbeeld een klacht van verladers of andere vervoerders);
3) Eigenmachtig op initiatief van Europese Commissie of de ACM.

Specifieke aandachtspunten Binnenvaartambassadeur

De Binnenvaartambassadeur heeft in zijn advies gesteld dat het van belang is de voordelen van samenwerking ook aan de verlader en daarmee uiteindelijk de consument ten goede te laten komen. Concreet heeft de Binnenvaartambassadeur aangegeven dat bij de inrichting van samenwerkingsverbanden de volgende aandachtspunten relevant zijn:

- Door samen te werken kunnen voordelen worden behaald; samenwerkingsverbanden dienen in te zetten op **efficiëntie voordelen** door het verbeteren van productie en distributie die individueel niet bereikt hadden kunnen worden zoals schaalvoordelen bij inkoop en vergroting bezettingsgraad door scheepsbewegingen te plannen.
- De **economische meerwaarde** die hierdoor wordt gecreëerd dient ook voor een **redelijk deel ten goede te komen aan de afnemer (verlader)** bijvoorbeeld in de vorm van betrouwbaarheid, duurzaamheid en aannemen van omvangrijke contracten voor een stabiele prijs.
- De concrete **vorm** waarin het samenwerkingsverband wordt gegoten en welke afspraken zij onderling maken is **van belang** voor de afweging die door de Europese Commissie of ACM ten aanzien van het samenwerkingsverband worden gemaakt.
- De mededingingsrechtelijke **toets ten aanzien van verboden kartelvorming blijft van toepassing** op samenwerkingsverbanden ongeacht of zij een omvang kent van maximaal 500.000 ton aan laadruimte. De uitzondering van Verordening 169/2009/EC geldt alleen ten aanzien van het verrichten van vervoersactiviteiten, die gezamenlijke financiering of verwerving van vervoersmaterieel of –benodigdheden ten behoeve van de gemeenschappelijke exploitatie.

In de volgende paragrafen worden de juridische achtergronden verder uitgewerkt.

4.3 Relevante wet- en regelgeving

Samenwerking in de binnenvaart is de afgelopen jaren een veelbesproken onderwerp geweest. Er is echter bij bedrijven onduidelijkheid ontstaan over wat nu wel en wat niet mag op grond van de Europese en Nederlandse mededingingswetgeving. Deze wetgeving schrijft voor dat ondernemingen (vooraf) zelf moeten beoordelen of een samenwerking aan de mededingingsregels voldoet. In dit hoofdstuk wordt een samenvatting van deze regels gegeven.

Het Europese en Nederlandse mededingingsrecht heeft drie belangrijke pijlers: i) het verbod op concurrentiebeperkende afspraken, ii) het verbod op misbruik van een economische machtspositie en iii) het concentratietoezicht:

i. Het verbod op concurrentiebeperkende afspraken (het kartelverbod) is vastgelegd in artikel 6 lid 1 Mededingingswet (Mw) en artikelen 101 lid van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (VWEU) en verbiedt ondernemingen een afspraak te maken of gedrag af te stemmen waardoor de concurrentie kan worden beperkt.
ii. Het verbod op misbruik van een economische machtspositie is vastgelegd in artikel 24 Mw en artikel 102 VWEU en houdt in dat een onderneming die over een machtspositie beschikt deze positie niet mag misbruiken.

iii. Het concentratietoezicht is vastgelegd in artikel 34 Mw en Verordening 139/2004 en houdt in dat bepaalde fusies, overnames en joint ventures aan (voorafgaande) goedkeuring van ACM of de Europese Commissie zijn onderworpen.

De voorwaarden van deze drie pijlers worden hieronder nader toegelicht. Hierbij zal de meeste aandacht uitgaan naar het verbod op concurrentiebeperkende afspraken. De drie pijlers zijn uitgewerkt in Europese en Nederlandse wet- en regelgeving. Voor zover relevant zal hiernaar worden verwezen.

In het geval van een overtreding kunnen ACM en de Europese Commissie aan de betrokken bedrijven boetes opleggen tot maximaal 10% van de (concern) jaaromzet. ACM kan tevens boetes opleggen aan de betrokken personen tot een maximum van EUR 450.000.

Daarnaast dienen ondernemingen rekening te houden met de civielrechtelijke gevolgen van een overtreding van de mededingingsregels. In artikel 6 lid 2 Mw en artikel 101 lid 2 VWEU is expliciet bepaald dat overeenkomsten tussen ondernemingen, besluiten van ondernemersverenigingen en onderling afgestemde feitelijke gedragingen van ondernemingen die de mededinging beperken van rechtswege nietig zijn.

Het is vaste rechtspraak van het Hof van Justitie dat eenieder die schade heeft geleden door een schending van de mededingingsregels recht heeft op vergoeding van de door hem geleden schade.[31] Uit de Nederlandse rechtspraak blijkt dat een schending van het kartelverbod en het verbod op misbruik van machtspositie naar Nederlands recht een onrechtmatige daad oplevert.[32] Een overtreding van de mededingingsregels is aan te merken als het handelen of nalaten in strijd met een wettelijke plicht. Een benadeelde kan de overtreder op grond hiervan aanspreken tot vergoeding van de geleden schade.

ACM en de Europese Commissie treden in beginsel uitsluitend handhavend op. ACM is bij uitzondering bereid een (informele) zienswijze over een samenwerking te geven. Omdat vooraf niet altijd duidelijk is of een samenwerking aan de uitzondering voldoet, heeft de Binnenvaartambassadeur aangeraden specifieke samenwerkingsplannen met de NMa (nu ACM) te overleggen. De NMa heeft eerder aangegeven mee te willen denken met partijen indien er concrete plannen zijn om een coöperatie of een andere samenwerkingsvorm in de binnenvaart op te richten. Er zijn vooralsnog geen signalen dat ACM op dit standpunt van de NMa is teruggekomen.

---

[31] HvJ EG 20 september 2001, zaak C-453/99, Courage/Crehan, ro. 26, HvJ EG 13 juli 2006, zaak C-295/04 tot C-298/04, Manfredi, ro. 60.

[32] Hof Amsterdam 16 februari 2010, ECLI:NL:GHAMS:2010:BL5549, BP/Benschop; Hof Amsterdam 12 juni 2012, ECLI:NL:GHAMS:2012:BX0460, HPC/NVM.

4.3.1. Verbod concurrentiebeperkende afspraken

Het kartelverbod bepaalt dat het ondernemingen niet is toegestaan een overeenkomst te maken of hun gedrag onderling af te stemmen dat tot doel of gevolg heeft de concurrentie (onderling of ten opzichte van derden) merkbaar te beperken. Ook besluiten of adviezen van ondernemingsverenigingen die hetzelfde doel of effect hebben, vallen onder het kartelverbod. In artikel 101 lid 1 VWEU zijn verschillende - niet limitatieve - voorbeelden opgenomen van een beperking van de concurrentie. Deze betreffen:

(a) Het rechtstreeks of zijdelings bepalen van de aan- of verkoopprijzen of van andere contractuele voorwaarden;
(b) Het beperken of controleren van de productie, de afzet, de technische ontwikkeling of de investeringen;
(c) Het verdelen van de markten of van de voorzieningsbronnen;
(d) Het ten opzichte van handelspartners toepassen van ongelijke voorwaarden bij gelijkwaardige prestaties, hun daarmede nadeel berokkenend bij de mededinging;
(e) Het afhankelijk stellen van het sluiten van overeenkomsten van de aanvaarding door de handelspartners van bijkomende prestaties welke naar hun aard of volgens het handelsgebruik geen verband houden met het onderwerp van deze overeenkomsten.[33]

Artikel 6 lid 1 Mw sluit tekstueel en inhoudelijk aan bij artikel 101 lid 1 VWEU. Het enige verschil is dat voor een overtreding van artikel 6 lid 1 Mw een verstoring van de concurrentie op de Nederlandse markt is vereist, terwijl voor een overtreding van artikel 101 lid 1 VWEU is vereist dat de handel tussen lidstaten ongunstig kan worden beïnvloed en de concurrentie op de interne markt wordt beperkt. Beïnvloeding van de handel tussen lidstaten wordt doorgaans relatief snel aangenomen, met name als een afspraak of samenwerking een internationaal bereik heeft of betrekking heeft op de import of export van producten. Dit zal in het geval van een samenwerking in de binnenvaart al snel het geval kunnen zijn. Een uitzondering hierop is het geval waarin het totale marktaandeel van de betrokken partijen niet meer bedraagt dan 5% en - indien partijen concurrenten zijn - hun totale omzet niet meer dan EUR 40 miljoen bedraagt. In dit geval wordt vermoed dat van een beïnvloeding van de handel geen sprake is (geen interstatelijk effect).[34]

Doel of gevolg

Voor de toepassing van het kartelverbod is het onderscheid van belang tussen overeenkomsten die het doel hebben de concurrentie te beperken en overeenkomsten die een dergelijk gevolg kunnen hebben. Van de eerste categorie (de zogenoemde doel-beperkingen) wordt aangenomen dat zij in strijd zijn met het verbod. Een onderzoek naar de effecten is in dit geval niet vereist. Bij de tweede categorie (de zogenoemde gevolg-beperkingen) moeten de mogelijke effecten worden aangetoond.

---

[33] Deze voorbeelden zijn niet uitdrukkelijk opgenomen in artikel 6 lid 1 Mw. De opsomming is herhaalt in de memorie van toelichting van de Mw (TK, 1995-1996, 24707, nr. 3 p. 61).

[34] Richtsnoeren betreffende het begrip 'beïnvloeding van de handel' in de artikelen 81 en 82 van het Verdrag (2004/C 101/07) rnr. 52.

Om het doel van een overeenkomst te bepalen, is het niet nodig het oogmerk of de (subjectieve) bedoeling van de betrokken ondernemingen te onderzoeken. Het volstaat dat de overeenkomst of het besluit naar zijn aard de concurrentie kan beperken. De doelstelling kan blijken uit de tekst van de overeenkomst, het besluit of uit de omstandigheden van het geval. Van een aantal overeenkomsten wordt aangenomen dat zij tot doel hebben de concurrentie te beperken, zoals prijs- en marktverdelingsafspraken tussen concurrenten. Indien een overeenkomst niet tot doel heeft de concurrentie te beperken, dient door de betrokken ondernemingen zelf of door ACM of de Europese Commissie te worden onderzocht wat het gevolg van die overeenkomst voor de concurrentie kan zijn. Hiervoor is een feitelijk onderzoek noodzakelijk waaronder een analyse van de markt.

Relevante markt

In het geval een overeenkomst niet tot doel heeft de concurrentie te beperken maar dit mogelijk wel tot gevolg heeft, is het noodzakelijk de relevante productmarkt en de relevante geografische markt te bepalen. De voornaamste doelstelling hiervan is de vaststelling van de concurrentiedruk waarmee de betrokken ondernemingen worden geconfronteerd.

De relevante markt bestaat uit i) een productmarkt en ii) een geografische markt:

i. De relevante productmarkt omvat alle producten of diensten die op grond van hun kenmerken, prijzen en het gebruik door de afnemer als onderling verwisselbaar of substitueerbaar worden beschouwd.
ii. De relevante geografische markt omvat het gebied waarbinnen de concurrentievoorwaarden op elkaar lijken of voldoende homogeen zijn en dat van de aangrenzende gebieden kan worden onderscheiden doordat daar duidelijk afwijkende concurrentievoorwaarden bestaan.

Bij de afbakening van de relevante markt is vooral de substitueerbaarheid aan de vraagzijde van belang. Hiervoor wordt doorgaans door mededingingsautoriteiten beoordeeld of afnemers van partijen door een prijswijziging (tussen de 5% en 10%) zouden overschakelen op vergelijkbare producten. In geval van substitutie behoren de substitutieproducten tot de dezelfde markt als de producten waarvan de prijzen zijn verhoogd.[35]

Er zijn geen besluiten bekend waarin ACM of de Europese Commissie expliciet is ingegaan op de relevante markten voor de binnenvaart. ECORYS heeft in de sectorstudie voor NMa van zee- tot binnenhaven op basis van het type schip en de wijze van laden en lossen een onderscheid gemaakt tussen droge en natte bulk en containervervoer. Binnen het droge bulkvervoer kan een mogelijke segmentering worden gemaakt op basis van de aard van het product (ertsen/kolen, zand/grind, agribulk/overige bulk, metalen en basis- en eindproducten). Per segment kan het verschillen of sprake is van een nationale, internationale (Nederland/België/Duitsland) of Europese markt.[36] Deze marktbeschrijving van ECORYS kan ondernemingen enige richting geven bij de bepaling van de marktaandelen voor beoordeling van een samenwerking.

[35] Bekendmaking inzake de bepaling van de relevante markt voor het gemeenschappelijke mededingingsrecht (97/C 372/03), rnr. 17.
[36] Sectorstudie van zee- tot binnenhaven, ECORYS Nederland BV, juli 2008.

Merkbaarheid

Uit de Europese rechtspraak blijkt dat een overeenkomst niet onder het kartelverbod valt indien de positie van partijen op de relevante markt dermate zwak is waardoor de overeenkomst de concurrentie slechts in zeer geringe mate kan beïnvloeden. Een overeenkomst valt onder het kartelverbod als sprake is van een "merkbare" beperking van de mededinging.

Uit de Europese rechtspraak blijkt dat een overeenkomst die tot doel heeft de concurrentie te beperken (zoals prijs- en marktverdelingsafspraken) naar zijn aard geacht wordt de mededinging merkbaar te beperken in de zin van artikel 101 VWEU.[37] Uit de Nederlandse rechtspraak blijkt (vooralsnog) dat voor de toepassing van artikel 6 Mw doorgaans moet worden onderzocht of de concurrentie door de samenwerking slechts in geringe mate wordt beperkt (zelfs indien de overeenkomst tot doel heeft de concurrentie te beperken).[38]

De Europese Commissie is van mening dat een samenwerking de concurrentie niet merkbaar beperkt (in de zin van artikel 101 VWEU) indien het gezamenlijk marktaandeel niet meer bedraagt dan 10% in het geval van concurrenten of niet meer bedraagt dan 15% in het geval van niet-concurrerende bedrijven (mits de samenwerking niet tot doel heeft de concurrentie te beperken).[39]

Bagatelbepaling

In Nederland geldt een (aparte) wettelijke uitzondering voor afspraken die vanwege hun aard en omvang vanuit een oogpunt van (het Nederlandse) mededingingsbeleid van duidelijk ondergeschikte betekenis zijn. Artikel 7 Mw bepaalt dat het kartelverbod van artikel 6 Mw niet geldt indien:

- Bij de desbetreffende overeenkomst niet meer dan 8 ondernemingen zijn betrokken.
- De gezamenlijke omzet in het voorafgaande kalenderjaar niet hoger is dan EUR 5.500.000,- indien daarbij ondernemingen zijn betrokken die zich in hoofdzaak richten op het leveren van goederen en EUR 1.100.000,- in alle andere gevallen.

of

- Het gezamenlijke marktaandeel van de bij de overeenkomst betrokken aandelen niet groter is dan 10%.
- De overeenkomst de handel tussen lidstaten niet op merkbare wijze ongunstig kan beïnvloeden.

N.B. Deze Nederlandse uitzondering geldt voor de toepassing van artikel 6 Mw en niet voor de toepassing van artikel 101 VWEU. Dit betekent dat altijd apart moet worden getoetst of een concurrentiebeperkende afspraak onder het verbod van artikel 101 VWEU valt. Aangezien de binnenvaartsector een grensoverschrijdend

[37] HvJ EU 11 september 2014, zaak C-67/13P, CB/Commissie, r.o. 51; HvJ EU 13 december 2012, zaak C-226/11, Expedia/Autorité de la concurrence e.a, ro. 35

[38] Rb Rotterdam 17 juli 2014, ECLI:NL:RBROT:2014:5884, Meelkartel, ro. 6.45. en Rb Rotterdam 20 maart 2014, ECLI:NL:RBROT:2014:2045, Zilveruienkartel, ro. 53. Zie anders Vzr. Rb. Rotterdam 1 augustus 2013, ro. 26 ECLI:NLRBROT:2013:5927.

[39] Mededeling betreffende overeenkomsten van geringe betekenis die de mededinging niet merkbaar beperken in de zin van artikel 101 VWEU (2014/C2 91/01), rnr. 8.

karakter heeft, zal een samenwerking in deze sector doorgaans niet van deze Nederlandse uitzondering kunnen profiteren.

Uitzondering bij efficiëntievoordelen

Afspraken tussen ondernemingen die de concurrentie kunnen beperken maar waarvan de voordelen opwegen tegen de nadelen van de beperking van de concurrentie, zijn op grond van artikel 6 lid 3 Mw en artikel 101 lid 3 VWEU van het kartelverbod vrijgesteld. Een uitzondering op het kartelverbod is mogelijk indien:

- De samenwerking bijdraagt aan het verbeteren van de productie of distributie dan wel technische/economische vooruitgang oplevert;
- De voordelen die voortvloeien uit de samenwerking deels ten goede komen aan de afnemers;
- De concurrentie niet verder wordt beperkt dan noodzakelijk;
- Er in de markt voldoende (rest)concurrentie overblijft.

Een voorbeeld is een afspraak tussen producenten van wasmachines om bepaalde energieverspillende wasmachines niet langer aan te bieden. De Europese Commissie stond deze samenwerking na een diepgaande analyse toe omdat deze afspraak tot voordelen voor consumenten in de vorm van lagere energiekosten leidde en tot maatschappelijke voordelen in de vorm van verminderende CO2-uitstoot.[40]

Een ander voorbeeld is het besluit van ACM over een samenwerking van de grootste Nederlandse banken op het gebied van het tellen, sorteren en het recyclen van bankbiljetten, het (laten) vullen en onderhouden van geldautomaten en het gezamenlijk inkopen van geldtransport. ACM is van oordeel dat de samenwerking ondanks de mogelijke concurrentiebeperking is toegestaan, omdat onder meer door de bundeling van de vraag naar geldtransport en een betere planning van de geldhoeveelheden van de geldautomaten financiële en logistieke voordelen kunnen worden behaald.[41]

De Europese Commissie en ACM hebben deze uitzondering in nadere regelgeving verder uitgewerkt.[42] Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen horizontale en verticale samenwerkingsovereenkomsten.

Horizontale overeenkomsten

Onder horizontale samenwerkingsovereenkomsten worden afspraken en gedragingen verstaan tussen ondernemingen die in hetzelfde stadium van de productie- of distributieketen werkzaam zijn, dat wil zeggen ondernemingen die dezelfde economische activiteit uitoefenen. Horizontale samenwerking kan in veel gevallen aanzienlijke economische voordelen opleveren, bijvoorbeeld door risico's te delen, kosten te drukken, investeringen op te trekken, knowhow te delen, de kwaliteit en de diversiteit van producten te verbeteren en sneller te innoveren. Horizontale samenwerking kan echter ook tot mededingingsproblemen leiden als

40 Beschikking van de Commissie van 24 januari 1999, zaak IV.F.1/36.718 (CEDED). .
41 Besluit ACM van 3 juni 2013, zaaknummer 7512 (Brink's Nederland – Geldservice Nederland)..
42 Richtsnoeren betreffende de toepassing van artikel 81, lid 3 van het EG-Verdrag (2004/C 101/08) en Mededeling richtsnoeren toepassing artikel 6, lid 3, Mededingingswet (Stcrt. 22 februari 2015, nr. 47).

zij de markt negatief beïnvloedt met betrekking tot prijzen, productie, innovatie of diversiteit en kwaliteit van producten.

Een voorbeeld van een samenwerking tussen ondernemingen is de gezamenlijke inkoop van producten of diensten. Dit is niet direct in strijd met het kartelverbod. In veel gevallen zal een inkoopsamenwerking juist tot lagere prijzen en/of een betere kwaliteit van producten of diensten voor de consument leiden. Pas indien de partijen over aanzienlijke marktmacht bezitten op de inkoopmarkt (kopersmacht), bestaat het risico dat zij de leveranciers ertoe dwingen het assortiment of de kwaliteit van de producten die zij aanbieden te beperken, hetgeen concurrentiebeperkende gevolgen kan hebben, bijvoorbeeld kwaliteitsvermindering, terugschroeven van innovatie-inspanningen of uiteindelijk een suboptimaal aanbod.[43] Indien de ondernemingen ook een aanzienlijke marktmacht op de afzetmarkt bezitten, zullen de lagere inkoopprijzen die door de collectieve inkoopregeling worden bereikt, waarschijnlijk niet worden doorgegeven aan de consumenten. Aanzienlijke marktmacht wordt in de regel pas aangenomen bij een marktaandeel van 30-40%.[44] Hiervan zal in het geval van inkoopsamenwerking tussen binnenvaartondernemers niet snel sprake zijn.

Een ander voorbeeld is de gezamenlijke verkoop van producten of diensten door concurrenten. Hierbij kan worden gedacht aan de oprichting van een gezamenlijke verkooporganisatie of de aanstelling van een gezamenlijke agent. Een dergelijke commerciële samenwerking is toegestaan indien zij noodzakelijk is om ondernemingen in staat te stellen een markt te betreden die zij alleen niet hadden kunnen betreden. Een voorbeeld zijn consortiaovereenkomsten. Afnemers kunnen hiervan profiteren bijvoorbeeld door een beter aanbod of betere prijs te krijgen. Ook de gezamenlijke vaststelling van prijzen of de toewijzing van klanten of markten kan dan noodzakelijk zijn. Dergelijke samenwerkingen zijn in ieder geval toegestaan indien partijen geen marktmacht hebben. Dit wordt door de Europese Commissie aangenomen bij een gezamenlijk marktaandeel van ten hoogste 15%. Daarboven is een afzonderlijke beoordeling van de anti- en pro-competitieve effecten nodig. Samenwerkingen die alleen de gezamenlijke verkoop regelen, hebben doorgaans enkel tot doel het prijsbeleid van de deelnemers af te stemmen en zijn in de regel verboden.

Ook de deelneming in een joint venture (zoals bij veel coöperaties in de agri- en foodsector en in de binnenvaart) wordt als een horizontale samenwerking aangemerkt.[45] Hieronder vallen zowel de afspraken tussen de aandeelhouders (of leden) onderling als tussen de aandeelhouders en de joint venture (als zelfstandige onderneming). De belangrijkste vraag is steeds wat het doel en de mogelijke anti- of pro-competitieve gevolgen van de joint venture zijn. Individuele aandeelhouders (of leden) mogen in beginsel betrokken zijn bij marktactiviteiten en beleidsbeslissingen van de joint venture, zoals de besluiten over de vergoeding van de door de joint venture te leveren diensten. De opzet en de organisatiestructuur van de joint venture kan hierbij een rol spelen. Naar mate de joint venture zelfstandiger op de markt opereert (met een eigen bestuur, eigen

43 Richtsnoeren horizontale samenwerkingsovereenkomsten 2011, rnr. 202.

44 Visiedocument inkoopmacht december 2004, rnr. 107; Besluit NMa 17 juli 2000, zaak 1710, Schuitema – A&P.

45 Indien de aandeelhouders beslissende invloed (zeggenschap) krijgen en de joint venture duurzaam zelfstandig op de markt actief zal zijn, is sprake van een concentratie die mogelijk bij ACM of Europese Commissie moet worden gemeld.

personeel e.d.) zal het doorgaans voor de aandeelhouders minder snel noodzakelijk zijn actief betrokken te zijn bij het commercieel beleid van de joint venture. Ook kan het verschil maken of de aandeelhouders op dezelfde markt actief blijven waardoor het risico kan ontstaan dat er afstemming ontstaat tussen het prijsbeleid van de joint venture en/of de aandeelhouders onderling (*spillover effect)*. Dit risico bestaat niet indien de aandeelhouders de betreffende activiteiten en bedrijfsmiddelen overdragen aan de joint venture. Vanaf dat moment zijn zij niet meer op dezelfde markt actief zijn. Dit risico bestaat ook niet (althans minder) indien de aandeelhouders verplicht zijn hun producten of diensten exclusief via de joint venture af te zetten. Uit de Europese rechtspraak blijkt dat exclusieve leveringsverplichtingen van de aandeelhouders (in dat geval waren het leden van een coöperatie) aan de joint venture toegestaan kan zijn indien dit noodzakelijk is om de goede werking van de joint venture te verzekeren.[46] De joint venture kan hierdoor bijvoorbeeld worden verzekerd van een voldoende brede commerciële basis en van een zekere duurzaamheid.

De Europese Commissie heeft verschillende Verordeningen in het leven geroepen op grond waarvan bepaalde groepen van samenwerkingsovereenkomsten van het kartelverbod zijn vrijgesteld, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan. Deze zogenoemde "Groepsvrijstellingen" hebben betrekking op vormen van samenwerking op het gebied van specialisatie,[47] onderzoek en ontwikkeling (O&O)[48] en technologieoverdracht.[49] Daarnaast heeft de Europese Commissie richtsnoeren opgesteld aan de hand waarvan bedrijven zelf kunnen vaststellen of een samenwerking in overeenstemming is met de mededingingsregels.[50] Deze richtsnoeren scheppen een analytisch kader voor de meest gangbare vormen van samenwerking zoals op het gebied van gezamenlijke productie, O&O, inkoop, commercialisering en standaardisering.

Uit deze regelgeving blijkt dat een samenwerking tussen concurrenten in ieder geval is toegestaan indien het gezamenlijk marktaandeel niet meer dan 15% tot 25% bedraagt (afhankelijk van de soort samenwerking) en er geen (zogenoemde *hardcore*) afspraken worden gemaakt die (uitsluitend) tot doel hebben de (onderlinge) concurrentie te beperken zoals prijs- of marktverdelingsafspraken. Indien het gezamenlijk marktaandeel meer bedraagt dan 15% tot 25% zal afzonderlijk moeten worden beoordeeld of de samenwerking aan de voorwaarden van de uitzondering van artikel 101 lid 3 VWEU en artikel 6 lid 3 Mw voldoet.

46 HvJ EG 12 december 1995, zaak C-399/93, Oude Luttikhuis/VCM Coberco, ro. 14.
47 Verordening (EU) 1218/2010 betreffende de toepassing van artikel 101, lid 3 VWEU op bepaalde groepen specialisatieovereenkomsten.
48 Verordening (EU) 1217/2010 betreffende de toepassing van artikel 101, lid 3 VWEU op bepaalde groepen onderzoeks- en ontwikkelingsovereenkomsten.
49 Verordening (EU) 316/2004 betreffende de toepassing van artikel 101, lid 3 VWEU op groepen overeenkomsten inzake technologieoverdracht.
50 Richtsnoeren inzake de toepasselijkheid van artikel 101 VWEU op horizontale samenwerkingsovereenkomsten (2011/C 11/01), rnr. 202.

Verticale overeenkomsten

Onder verticale samenwerkingsovereenkomsten worden afspraken en gedragingen tussen ondernemingen verstaan die ieder in een verschillend stadium van de productie- of distributieketen actief zijn. Hierbij moet worden gedacht aan afspraken over levering, distributie, franchise en agentuur. Afspraken die in dit verband worden gemaakt zullen doorgaans de concurrentie niet beperken en toegestaan zijn. Dit kan anders zijn indien een leverancier exclusief aan een bepaalde distributeur levert of verlangt dat distributeurs exclusief bij hem afnemen. Dit soort beperkingen kunnen op mededingingsbezwaren stuiten indien één van de betrokken partijen over marktmacht beschikt als gevolg waarvan derden kunnen worden uitgesloten of de concurrentie anderszins onnodig wordt beperkt.

De Europese Commissie heeft een aparte Groepsvrijstelling en richtsnoeren opgesteld voor verticale overeenkomsten.[51] Deze overeenkomsten zijn van het kartelverbod vrijgesteld omdat hiervan wordt aangenomen dat deze overeenkomsten voldoen aan de voorwaarden van artikel 101 lid 3 VWEU en artikel 6 lid 3 Mw. Dit is het geval indien het marktaandeel van de individuele bedrijven niet meer dan 30% bedraagt en er geen ernstige (zogenoemde *hardcore)* concurrentiebeperkende afspraken worden gemaakt, zoals het opleggen van een vaste wederverkoopprijs. Indien het marktaandeel van de betrokken bedrijven meer dan 30% bedraagt en/of er wel ernstige concurrentiebeperkende afspraken worden gemaakt, zal afzonderlijk moeten worden beoordeeld of de samenwerking aan de voorwaarden van de uitzondering van artikel 101 lid 3 VWEU en artikel 6 lid 3 Mw voldoet.

Uitzondering binnenvaartsector

De Europese Commissie heeft voor de transportsector een specifieke Groepsvrijstelling opgesteld.[52] Deze verordening stelt samenwerking op het gebied van het vervoer per spoor, over de weg en over de binnenwateren vrij van het kartelverbod, voorzover noodzakelijk voor de gemeenschappelijke exploitatie van een groep van ondernemingen. Het doel hiervan is het tegengaan van de versnippering van het aanbod van het vervoer over de weg en de binnenwateren. De gedachte is dat samenwerking bijdraagt aan een verhoogde productiviteit. De verordening is van toepassing op:

- Het vaststellen van vrachtprijzen en vervoervoorwaarden;
- Het beperken/controleren van het vervoersaanbod;
- Het verdelen van de vervoermarkten;
- De toepassing van technische verbeteringen of de technische samenwerking;
- De gemeenschappelijke financiering of verwerving van materieel.

In de eerste plaats stelt de verordening iedere overeenkomst vrij die betrekking heeft op (puur) technische verbeteringen of de technische samenwerking door middel van:

[51] Verordening (EU) 330/2010 betreffende de toepassing van artikel 101, lid 3 VWEU op groepen verticale overeenkomsten en onderling afgestemde feitelijke gedragingen; Richtsnoeren 2010/C 130/01 inzake verticale beperkingen.

[52] Verordening (EG) 169/2009 houdende de toepassing van mededingingsregels op het gebied van het vervoer per spoor, over de weg en over de binnenwateren.

(a) De standaardisering van normen en typen materieel;
(b) De uitwisseling of het gemeenschappelijk gebruik van personeel, materiaal en vervoermiddelen en vaste installaties;
(c) De organisatie en uitvoering van opeenvolgend, aanvullend, vervangend of gecombineerd vervoer;
(d) De regeling van vervoer via de meest efficiënte route;
(e) De coördinatie van dienstregelingen op opvolgende trajecten;
(f) Het samenvoegen van afzonderlijke verzendingen;
(g) De invoering van uniforme regels betreffende de structuur en toepassingsvoorwaarden van vervoertarieven, voorzover daarin geen vervoerprijzen en -voorwaarden worden vastgesteld.

Uit Europese rechtspraak blijkt dat deze uitzondering voor samenwerking van (puur) technische aard niet mag worden gelijkgesteld met een toestemming voor een samenwerking die tot doel heeft gezamenlijke prijzen vast te stellen.[53] Deze uitzondering wordt daarom (zeer) restrictief uitgelegd.

In de tweede plaats stelt de verordening iedere overeenkomst vrij die betrekking heeft op de vorming van groepen ondernemingen met het oog van het verrichten van vervoersactiviteiten en de gemeenschappelijke financiering of verwerving van materieel voorzover noodzakelijk voor de gemeenschappelijke exploitatie en indien:

- De totale ladingscapaciteit van de groep niet groter is dan 500.000 ton; en
- De individuele capaciteit van ieder van de deelnemende ondernemingen niet groter is dan 50.000 ton.

Deze criteria zijn gelijk aan de criteria uit de oorspronkelijke (inmiddels grotendeels ingetrokken) Verordening 1017/68.[54] De criteria dateren daarmee uit 1968 en zijn niet aangepast aan de technologische en economische ontwikkelingen (zoals de gegroeide capaciteit van binnenvaartschepen, afschaffen verplichte toerbeursystemen).

De eis dat er een groep van ondernemingen moet worden gevormd met het oog op het verrichten van vervoersactiviteiten geeft aan dat de verordening geen zelfstandige vrijstelling verleend voor prijs-, capaciteits-, of marktverdelingsafspraken. In andere woorden, deze verordening is niet van toepassing indien de samenwerking uitsluitend is gericht op prijsafspraken of het beperken van capaciteit. De verordening maakt duidelijk dat indien een samenwerking onverenigbaar is met de voorwaarden van artikel 101 lid 3 VWEU ondernemingen kunnen worden verplicht aan deze gevolgen een einde te maken.

In Tabel 4 (volgende pagina) wordt een overzicht gegeven van de verschillende uitzonderingen op grond waarvan een samenwerking niet in strijd met het verbod op concurrentiebeperkende afspraken is.

[53] GvEA 21 oktober 1997, zaak T-229/94, Deutsche Bahn/Commissie, r.o. 37 e.v.
[54] Verordening (EEG) 107/68 houdende de toepassing van mededingingsregels op het gebied van het vervoer per spoor, over de weg en over de binnenwateren.

Tabel 4 Overzicht vrijheden voor samenwerking

Artikel 6 Mw		**Artikel 101 VWEU**	
Bagatelbepaling		**Interstatelijk effect**	
- ≤ 8 bedrijven - Omzet ≤ EUR 5,5 miljoen bij levering goederen - of ≤ EUR 1,1 miljoen (overig)	- Marktaandeel ≤ 10% - Geen effect interstatelijke handel	- Marktaandeel ≤ 5% - Omzet ≤ EUR 40 miljoen Dan toegestaan	
		De Minimis	
		Concurrenten: Marktaandeel ≤ 10%, mits geen doelbeperking	Niet-concurrenten: Marktaandeel ≤ 15%, mits geen doelbeperking
Dan toegestaan	Dan toegestaan	Dan toegestaan	Dan toegestaan
Merkbaarheid			
- Beperkt effect op concurrentie			
Dan toegestaan			
Horizontale Groepsvrijstellingen / richtsnoeren			
- Marktaandeel ≤ 15%-25% - Geen hardcore-beperking of (onnodige) concurrentiebeperking			
Dan toegestaan			
Verticale Groepsvrijstelling / richtsnoeren			
- Marktaandelen ≤ 30% - Geen hardcore-beperking			
Dan toegestaan			
Artikel 101 lid 3 VWEU / artikel 6 lid 3 Mw			
- Verbetering productie, distributie of technische/economische vooruitgang - Voordelen voor afnemers - Geen onnodige concurrentiebeperking - Voldoende (rest)concurrentie			
Dan toegestaan			
Uitzondering binnenvaartsector			
- (puur) Technische verbeteringen of technische samenwerking - Verenigbaar met artikel 101 lid 3 VWEU		- Totale ladingscapaciteit ≤ 500.000 ton - Individuele capaciteit ≤ 50.000 ton - Verenigbaar met artikel 101 lid 3 VWEU	
Dan toegestaan		Dan toegestaan	

4.3.2. Verbod misbruik machtspositie

Ondernemingen die (individueel of collectief) over een economische machtspositie beschikken mogen deze positie niet misbruiken door op concurrentieverstorende wijze concurrenten uit te sluiten of klanten of leveranciers uit te buiten. Op een dominante onderneming rust de bijzondere verantwoordelijkheid geen inbreuk te maken op de daadwerkelijke en onvervalste concurrentie.[55] Dit verbod is niet specifiek bedoeld om de belangen van individuele concurrenten of consumenten te beschermen, maar om de structuur van de markt en daarmee de concurrentie als zodanig veilig te stellen, die juist door de aanwezigheid van de dominante onderneming op de markt reeds is verzwakt.[56]

[55] Gerechtshof Amsterdam 12 juni 2012, ECLI:NL:GHAMS:2012:BX0460, HPC/NVM, HvJ EG 9 november 1983, zaak 322/81, Michelin I /Europese Commissie, ro. 57, HvJ EU 2 april 2009, zaak C-202/07 P, France Télécom/Europese Commissie, ro. 105, HvJ EU 6 december 2012, zaak C-457/10 P, AstraZeneca/Europese Commissie, ro. 134.

[56] HvJ EG 13 februari 1979, zaak 85/76, Hoffmann-la Roche/Europese Commissie, ro. 51, HvJ EG 9 november 1983, zaak 322/81, Michelin I/Europese Commissie, ro. 70.

Misbruik van machtspositie kan bestaan in een poging de eigen positie te versterken ten opzichte van andere concurrenten op een andere wijze dan door eerlijke concurrentie (uitsluitingsgedrag). Het misbruik kan ook bestaan in een poging voordelen te behalen die in een situatie van normale concurrentie niet mogelijk is (uitbuitingsgedrag). Misbruik van een economische machtspositie kan zich zowel aan de aanbod- als aan de vraagzijde voordoen.

Machtspositie

Van een economische machtspositie is sprake indien een onderneming (of meerdere ondernemingen gezamenlijk) in staat is om de concurrentie te beperken door zich in belangrijke mate onafhankelijk van concurrenten, leveranciers, afnemers en eindgebruikers (consumenten) te gedragen. Van een collectieve machtspositie is sprake indien twee of meer ondernemingen op een economische of juridische manier zijn verbonden dan wel een gezamenlijke marktstrategie nastreven of parallel marktgedrag vertonen.

Marktaandelen bieden doorgaans een belangrijke indicatie van de marktstructuur en van het relatieve belang van de verschillende ondernemingen die op de relevante markt actief zijn. Uit de rechtspraak blijkt dat een marktaandeel boven 70% de (sterke) veronderstelling oplevert dat sprake is van een machtspositie.[57] Een marktaandeel tussen 50% en 70% levert eveneens het vermoeden van een machtspositie op (behoudens tegenbewijs). Een marktaandeel tussen 40% en 50% vereist een nadere marktanalyse teneinde van een machtspositie te kunnen spreken. Een machtspositie is niet waarschijnlijk indien het marktaandeel minder dan 40% bedraagt.[58] Dit wordt in de onderstaande Tabel 5 schematisch toegelicht:

Tabel 5 Overzicht marktaandelen ten aanzien van machtspositie

Marktaandeel	Machtpositie
< 40%	Niet aannemelijk
40%-50%	Nadere marktanalyse nodig voor vaststelling machtspositie
50%-70%	Vermoeden van machtspositie, tegenbewijs mogelijk
> 70%	(Zeer) sterk vermoeden van machtpositie

Een afbakening van de relevante markt is in beginsel nodig om te bepalen of een onderneming over een machtspositie beschikt. Voor een beschrijving van de wijze waarop de relevante markt wordt verwezen naar het voorgaande en de eerdergenoemde sectorstudie van ECORYS die in opdracht van NMa is opgesteld. Gelet op de relatief versnipperde binnenvaartsector, ligt een economische machtspositie, althans van één of meerdere binnenvaartbedrijven gezamenlijk (al dan niet in samenwerking met een bevrachter), niet voor de hand. Dit geldt vermoedelijk ook indien er onderscheid in bepaalde segmenten wordt gemaakt.

57 R. O'Donoghue and J. Padilla, The law and economics of article 102 TFUE, Hart Publishing, 2006, p. 147-150, Gerecht EU 12 juni 2014, zaak T-286/09, Intel/Europese Commissie, ro. 25-26.

58 HvJ EG 3 juli 1991, zaak C-62/86, Akzo Chemie/Europese Commissie, ro. 60.

Misbruik

In artikel 102 VWEU zijn verschillende - niet limitatieve - voorbeelden van misbruik van een economische machtspositie opgenomen. Het betreft:

(a) Het rechtstreeks of zijdelings opleggen van onbillijke aan- of verkoopprijzen of van andere onbillijke contractuele voorwaarden;
(b) Het beperken van de productie, de afzet of de technische ontwikkeling ten nadele van de verbruikers;
(c) Het toepassen ten opzichte van handelspartners van ongelijke voorwaarden bij gelijkwaardige prestaties, hun daarmede nadeel berokkenend bij de mededinging;
(d) Het feit dat het sluiten van overeenkomsten afhankelijk wordt gesteld van het aanvaarden door de handelspartners van bijkomende prestaties, welke naar hun aard of volgens het handelsgebruik geen verband houden met het onderwerp van deze overeenkomsten.[59]

Artikel 24 Mw sluit tekstueel en inhoudelijk aan bij artikel 102 VWEU. Het enige verschil is dat voor een overtreding van artikel 24 Mw een machtspositie op de Nederlandse markt (of een deel daarvan) is vereist, terwijl voor een overtreding van artikel 102 VWEU een machtspositie op de interne markt is vereist en dat door het misbruik de handel tussen lidstaten ongunstig kan worden beïnvloed.

Van misbruik is geen sprake indien kan worden aangetoond dat aan de samenwerking efficiëntievoordelen zijn verbonden die opwegen tegen de concurrentiebeperkende effecten voor afnemers. Het gedrag mag dan niet verder gaan dan strikt noodzakelijk. Een andere uitzondering is indien er voor de gedraging een objectieve rechtvaardiging bestaat (bijvoorbeeld veiligheids- of gezondheidsoverwegingen).[60]

4.3.3 Concentratietoezicht

Het toezicht op concentraties houdt in dat fusies, overnames en het oprichten van bepaalde joint ventures vooraf bij ACM (en/of andere nationale mededingingsautoriteiten) of de Europese Commissie moeten worden aangemeld indien door de betrokken partijen bepaalde omzetdrempels worden gehaald. Er mag geen uitvoering worden gegeven aan de concentratie (bijvoorbeeld door overdracht van zeggenschap of het bepalen van het beleid in de andere onderneming) totdat goedkeuring is verkregen van de betrokken autoriteit.

Van een concentratie is sprake indien twee of meer voorheen van elkaar onafhankelijke ondernemingen fuseren (een fusie) of er anderszins een wijziging van zeggenschap over een onderneming plaatsvindt (een overname) dan wel er een gemeenschappelijke onderneming wordt opgericht.[61]

59 Deze voorbeelden zijn niet uitdrukkelijk opgenomen in artikel 24 Mw. De opsomming is herhaald in de memorie van toelichting van de Mw (TK, 1995-1996, 24707, nr. 3 p. 71.)
60 Richtsnoeren betreffende de handhavingsprioriteiten van de Commissie bij de toepassing van artikel 82 van het EG-Verdrag op onrechtmatige uitsluitingsgedrag door ondernemingen met een machtspositie, rnr. 28.
61 Artikel 27 Mw.

Van een gezamenlijke onderneming (joint venture) is sprake indien:

(a) Er sprake is van gezamenlijke zeggenschap;
(b) Beoogd is dat de gezamenlijke onderneming op duurzame basis werkzaam zal zijn; en
(c) De gezamenlijke onderneming over de vrijheid en middelen beschikt om alle functies van een zelfstandig bedrijf te kunnen ontplooien en niet alleen of in overwegende mate functies ten behoeve van de aandeelhouders vervult.

Het criterium van zelfstandigheid is verder uitgewerkt in de zin dat:[62]

- De gezamenlijke onderneming een eigen bestuur moet hebben dat zich wijdt aan de dagelijkse bedrijfsvoering;
- De gezamenlijke onderneming over voldoende middelen moet beschikken, waaronder financiële middelen, personeel en materiële en immateriële activa om zelfstandig te functioneren;
- Een gezamenlijke onderneming die slechts een specifieke deelfunctie, zoals onderzoek, productie of marketing, voor de aandeelhouders vervult, zal niet als zelfstandig worden aangemerkt;
- Ook wanneer de gezamenlijke onderneming voor belangrijke delen van haar werkzaamheden of afzet afhankelijk blijft van de aandeelhouders zal niet zijn voldaan aan het vereiste van zelfstandigheid.

Een fusie, overname of een gemeenschappelijke onderneming die aan bovenstaande criteria voldoet moet bij ACM worden gemeld worden indien:

- De gezamenlijke jaaromzet van de betrokken ondernemingen in het voorgaande kalenderjaar meer dan 150 miljoen euro bedraagt; en
- De jaaromzet van tenminste twee betrokken ondernemingen in het voorgaande kalenderjaar in Nederland meer dan 30 miljoen euro bedraagt.[63]

Bij de bepaling of sprake is van een meldingsplichtige concentratie moet eveneens worden beoordeeld of de transactie (ook) in andere landen of bij de Europese Commissie moet worden gemeld. Deze criteria worden hier buiten beschouwing gelaten.

Na aanmelding van een concentratie zal worden getoetst of het aannemelijk is dat de concentratie zal leiden tot een significante belemmering van de concurrentie, met name door het ontstaan of versterken van een economische machtspositie. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de betrokken ondernemingen na de concentratie de prijzen op de markt kunnen bepalen of zich op de markt onafhankelijk van hun concurrenten kunnen gedragen. Om dit te kunnen beoordelen wordt onderzocht wat de (omvang van de) markt is en welke posities de betrokken ondernemingen daarop innemen. Indien niet voor een beperking van de concurrentie wordt gevreesd, mogen de betrokken ondernemingen (eventueel onder voorwaarden) de concentratie tot stand brengen.

[62] Geconsolideerde mededeling over bevoegdheidskwesties op grond van Verordening (EG) 139/20014 betreffende controle op concentraties van ondernemingen (2008/ C 265/07), paragraaf 91-109.
[63] Artikel 29 lid 1 Mw.

4.4 Voorbeelden

Ter illustratie zijn hieronder drie fictieve voorbeelden van een commerciële samenwerking gegeven gevolgd door een (vereenvoudigde) mededingingsrechtelijke analyse.

Voorbeeld 1

Situatie:

Een groep van 200 concurrerende binnenvaartondernemers is van plan samen met een bevrachter één geïntegreerde bedrijfsorganisatie op te zetten. De organisatie zal zich richten op het vervoeren van droge bulk. De binnenvaartondernemers en bevrachter kunnen op deze manier capaciteit bundelen, schepen efficiënter inzetten en kosten besparen. Op deze manier kan een beter (scherper) aanbod aan verladers worden gedaan. De organisatie zal zelf (voor eigen rekening en risico) contracten sluiten met verladers en de planning en logistiek regelen. De binnenvaartondernemers en de bevrachter richten hiervoor een gemeenschappelijke onderneming op. Deze gemeenschappelijke onderneming zal beschikken over een onafhankelijke directie, een eigen kantoor en over eigen personeel. De tarieven worden vastgesteld door de gemeenschappelijke onderneming op advies van de deelnemende bedrijven. De binnenvaartondernemers behouden de eigendom van hun schepen. De samenwerking is exclusief. De totale vloot zal bestaan uit 350 schepen met een gezamenlijk laadvermogen van meer dan 500.000 ton en met een marktaandeel van 15% op het gebied van droge bulk.

Analyse:

Deze samenwerking betreft de gezamenlijke bedrijfsexploitatie door een groep concurrerende binnenvaartondernemers en een bevrachter. Deze gemeenschappelijke onderneming valt niet onder het concentratietoezicht omdat er (zeer) waarschijnlijk geen sprake zal zijn van gezamenlijke zeggenschap en de gemeenschappelijke onderneming zich primair op de verkoop voor de betrokken bedrijven zal richten (specifieke deelfunctie). Deze samenwerking moet daarom vooraf worden getoetst aan het verbod op concurrentiebeperkende afspraken.

Gelet op het grensoverschrijdende karakter van de binnenvaartsector en het feit dat het gezamenlijke marktaandeel van de betrokken ondernemingen meer dan 5% bedraagt, zal de samenwerking (zeer) waarschijnlijk de handel tussen lidstaten beïnvloeden. De bagatelbepaling is hierdoor niet van toepassing (ook omdat het gezamenlijke marktaandeel meer dan 10% bedraagt). De uitzondering voor de binnenvaartsector geldt ook niet omdat het gezamenlijk laadvermogen meer dan 500.000 ton bedraagt.

Uit de Europese regelgeving blijkt dat een commerciële samenwerking tussen concurrenten doorgaans is geoorloofd indien het gezamenlijk marktaandeel niet meer dan 15% bedraagt. Het gezamenlijk marktaandeel van de betrokken binnenvaartondernemers voldoet hier (precies) aan. Aangezien de gemeenschappelijke onderneming echter betrekking heeft op de gezamenlijke vaststelling van tarieven, kan de samenwerking mogelijk toch de concurrentie beperken.

De vraag die daarom moet worden beantwoord is wat het doel en de mogelijke pro- en anti-competitieve gevolgen van deze samenwerking zijn. De doelstelling is een betere benutting van de gezamenlijke capaciteit en het realiseren van kostenbesparingen teneinde gezamenlijk scherper te kunnen concurreren. Het is de bedoeling dat deze (deels) aan de verladers ten goede komen. Van een onnodige beperking van de concurrentie lijkt geen sprake te zijn. Het kan inherent aan de organisatievorm zijn dat de gemeenschappelijke onderneming zelf zijn tarieven vaststelt. Het is de deelnemende bedrijven niet verboden hierin een adviserende rol te vervullen. Aangezien de deelnemende bedrijven niet langer zelfstandig zullen opereren, is er ook geen risico op de afstemming van het individuele prijsbeleid (*spillover effect*). Het exclusieve karakter van de samenwerking kan noodzakelijk zijn voor de goede werking van de gemeenschappelijke onderneming. Er zijn daarnaast geen aanwijzingen dat de bevrachter een sterke marktpositie inneemt.

Op basis van bovenstaande informatie zal deze gemeenschappelijke onderneming dan ook zijn toegestaan. Voor alle zekerheid kan worden overwogen deze samenwerking vooraf met ACM af te stemmen.

Voorbeeld 2

Situatie:

Een groep van 75 binnenvaartondernemers actief op het gebied van natte bulk neemt zich voor capaciteit te poolen. De binnenvaartondernemers kunnen hierdoor hun schepen efficiënter inzetten en kosten besparen. Ze zijn van plan hun capaciteit gezamenlijk op de markt aan te bieden. De binnenvaartondernemers richten hiertoe een verkooporganisatie op die namens de individuele binnenvaartondernemingen contracten sluit met verladers. De tarieven worden door de binnenvaartondernemers gezamenlijk vastgesteld. De samenwerking is niet-exclusief. Het staat de binnenvaartschippers vrij zelf met bevrachters te contracteren. In dit geval gelden dezelfde tarieven en voorwaarden. De binnenvaartondernemers hebben in totaal 100 schepen met een gezamenlijk laadvermogen van minder dan 500.000 ton (en iedere binnenvaartondernemer heeft een capaciteit van minder dan 50.000 ton) en een gezamenlijk marktaandeel van 10% op het gebied van natte bulk.

Analyse:

Deze samenwerking betreft een gezamenlijke verkooporganisatie tussen een groep concurrerende binnenvaartondernemers en een bevrachter. Ook deze samenwerking moet vooraf worden getoetst aan het verbod op concurrentiebeperkende afspraken.

Gelet op het grensoverschrijdende karakter van de binnenvaartsector en het feit dat het gezamenlijke marktaandeel van de betrokken ondernemingen meer dan 5% bedraagt, zal de samenwerking (zeer) waarschijnlijk de handel tussen lidstaten beïnvloeden. De bagatelbepaling is hierdoor niet van toepassing. De samenwerking zou onder de uitzondering van de binnenvaartsector kunnen vallen aangezien het gezamenlijk laadvermogen minder dan 500.000 ton bedraagt, mits de samenwerking niet uitsluitend is gericht op prijs- of marktverdelingsafspraken of (anderszins) onverenigbaar is met de voorwaarden van artikel 101 lid 3 VWEU.

Uit de Europese regelgeving blijkt dat een commerciële samenwerking tussen concurrenten doorgaans is geoorloofd indien het gezamenlijke marktaandeel niet meer dan 15% bedraagt. Het gezamenlijke marktaandeel van de betrokken binnenvaartondernemers voldoet hieraan. Aangezien de gezamenlijke verkooporganisatie tevens betrekking heeft op de gezamenlijke vaststelling van tarieven, kan de samenwerking mogelijk toch de concurrentie beperken.

De vraag die ook hier moet worden beantwoord is wat het doel en de mogelijke pro- en anti-competitieve gevolgen van deze samenwerking zijn. De doelstelling is een betere benutting van de gezamenlijke capaciteit en het realiseren van kostenbesparingen. Het is alleen niet duidelijk in hoeverre deze voordelen aan verladers ten goede kunnen komen. De betrokken binnenvaartondernemers zullen gezamenlijk de tarieven voor de contracten met de verladers vaststellen. Dit kan voor een goede werking van een samenwerking nodig zijn, maar is hier niet evident omdat de verkooporganisatie namens de individuele binnenvaartondernemers contracten zal sluiten. Dit vormt tevens een risico omdat de binnenvaartondernemers zelf met bevrachters blijven contracteren (*spillover effect*). Het is de betrokken binnenvaartondernemers in ieder geval verboden af te spreken dat voor hun eigen contracten dezelfde tarieven en voorwaarden gelden.

Op basis van bovenstaande informatie lijkt deze gezamenlijke verkooporganisatie primair gericht op het maken van prijsafspraken. De samenwerking voldoet hiermee niet aan de voorwaarden van artikel 101 lid 3 VWEU (en artikel 6 lid 3 Mw) en daarmee ook niet aan uitzondering voor de binnenvaartsector. Dit betekent dat deze gezamenlijke verkooporganisatie niet is toegestaan.

Voorbeeld 3

Situatie:

Een bevrachter besluit een samenwerkingsverband op te richten met een aantal binnenvaartondernemers die ieder actief zijn op een ander segment (zand & grind, ertsen, kolen, agribulk, aardolie, chemicaliën containers en stukgoed) en over schepen met verschillende laadvermogens beschikken. Door de samenwerking kan een veel breder aanbod aan verladers en andere bevrachters worden gedaan. Het samenwerkingsverband zal niet alleen vrijwel alle materialen kunnen vervoeren maar ook vrijwel alle gebieden kunnen bereiken. Het samenwerkingsverband zal de contracten met verladers en andere bevrachters afsluiten namens de binnenvaartondernemers gezamenlijk. De tarieven worden door de binnenvaartondernemers gezamenlijk vastgesteld. Het staat hen vrij om met derden te contracteren. De totale vloot zal bestaan uit 50 schepen met een gezamenlijk laadvermogen van minder dan 500.000 ton (en iedere binnenvaartondernemer heeft een capaciteit van minder dan 50.000 ton) en een gezamenlijk marktaandeel van maximaal 5% op ieder marktsegment.

Analyse:

Deze samenwerking betreft eveneens een gezamenlijke verkooporganisatie tussen een bevrachter met een groep binnenvaartondernemers. Ook deze samenwerking moet vooraf worden getoetst aan het verbod op concurrentiebeperkende afspraken.

Uit de informatie blijkt dat iedere binnenvaartondernemer op een ander segment actief is. Dit suggereert dat de binnenvaartondernemers geen concurrenten van elkaar zijn. De samenwerking kan in dit geval de concurrentie (in beginsel) niet beperken. Er zijn ook geen aanwijzingen dat de bevrachter een sterke marktpositie inneemt. Het verbod op concurrentiebeperkende afspraken is dan niet van toepassing. Voor deze analyse wordt aangenomen dat de binnenvaartondernemers wel (potentiële) concurrenten van elkaar zijn. In dit geval geldt het volgende:

Op basis van de verstrekte informatie kan niet met zekerheid worden vastgesteld of deze specifieke samenwerking de handel tussen lidstaten kan beïnvloeden. Het gezamenlijke marktaandeel bedraagt maximaal 5% maar het is niet bekend of de gezamenlijke omzet minder dan EUR 40 miljoen bedraagt. Hierdoor kan ook niet worden vastgesteld of de bagatelbepaling van toepassing is. De samenwerking kan onder de uitzondering voor de binnenvaartsector vallen aangezien het gezamenlijk laadvermogen minder dan 500.000 ton bedraagt, mits de samenwerking niet uitsluitend is gericht op prijsafspraken of (anderszins) onverenigbaar is met de voorwaarden van artikel 101 lid 3 VWEU.

Uit de Europese regelgeving blijkt dat een commerciële samenwerking tussen concurrenten doorgaans is geoorloofd indien het gezamenlijke marktaandeel niet meer dan 15% bedraagt. Het gezamenlijke marktaandeel van de betrokken binnenvaartondernemers voldoet hieraan. Aangezien de gezamenlijke verkooporganisatie tevens betrekking heeft op de gezamenlijke vaststelling van tarieven, kan de samenwerking mogelijk toch de concurrentie beperken.

De vraag die ook hier moet worden beantwoord is wat het doel en de mogelijke pro- en anti-competitieve gevolgen van deze samenwerking zijn. De doelstelling van de samenwerking is om verladers en andere bevrachters een breder aanbod te doen (meer ladingsoorten en een breder geografisch bereik). Verladers en andere bevrachters kunnen hiervan profiteren. De betrokken binnenvaartondernemers zullen hiertoe gezamenlijk de tarieven voor de vaststellen. Dit kan voor een goede werking van deze samenwerking nodig zijn, ook omdat de contracten door de verkooporganisatie namens alle binnenvaartondernemers gezamenlijk worden afgesloten. Dit kan in theorie nog een risico vormen aangezien de binnenvaartondernemers zelf met bevrachters blijven contracteren (*spillover effect*). Er zijn hier echter geen aanwijzingen dat de binnenvaartondernemers de tarieven en voorwaarden voor hun eigen contracten afstemmen.

Op basis van bovenstaande informatie is deze samenwerking niet (primair) gericht op het maken van prijsafspraken en ook niet onverenigbaar met de voorwaarden van artikel 101 lid 3 VWEU. De samenwerking zal in dit geval onder de uitzondering voor de binnenvaartsector vallen en tevens van de uitzondering van artikel 101 lid 3 VWEU (en artikel 6 lid 3 Mw) kunnen profiteren. Voor alle zekerheid kan worden overwogen deze samenwerking vooraf met ACM af te stemmen.

4.5 Recente ontwikkelingen rondom mededinging en de binnenvaart

De Oplegregeling Crisisberaad Binnenvaart (2009/2010 – CBRB en Het Kantoor) was een tijdelijk model voor kostenbeheersing dat in beginsel voor alle Nederlandse binnenvaartschippers in de droge bulk en containersector, ongeacht scheepstype en –grootte, op vrijwillige basis toegankelijk moest zijn. De NMa heeft destijds in een vroeg stadium aangegeven dat de Oplegregeling op gespannen voet stond met het kartelverbod (artikel 6 Mw). Als redenen gaf zij dat de concurrentie in en de prijsvorming op de markt negatief zouden worden beïnvloed. In reactie gaf het Crisisberaad Binnenvaart aan dat de Oplegregeling weliswaar mogelijk strijdig is met artikel 6, eerste lid, Mw, maar dat het kan aantonen dat aan de uitzonderingscriteria van het derde lid van artikel 6 Mw is voldaan. De NMa was echter van oordeel dat geen van de uitzonderingen van artikel 6 Mw van toepassing was, omdat niet kon worden aangetoond dat de beoogde efficiëntievoordelen de nadelige gevolgen voor de concurrentie in voldoende mate konden opheffen.

Een ander voorbeeld betrof het onderzoek naar de coöperatie EUBO; opgericht in december 2009. De Europese Verordening 169/2009 over de toepassing van mededingingsregels op het gebied van het vervoer per spoor, over de weg en over de binnenwateren beschrijft de ruimte voor samenwerking tussen groepen ondernemers die gericht is op verbetering van de dienstverlening. Uit onderzoek van de NMa met betrekking tot de EUBO is gebleken dat verschillende binnenvaartschippers concludeerden dat zij op basis van deze verordening een kartel konden vormen. De NMa heeft echter duidelijk aangegeven dat prijsafspraken of het uit de markt halen van capaciteit niet zijn toegestaan, ook niet bij samenwerkingsvormen die niet meer dan 500.000 ton ladingcapaciteit vertegenwoordigen.

Het is dus van belang dat ondernemingen van tevoren een goede inschatting maken of het samenwerkingsverband wel of niet een beperking vormt van de concurrentie. En indien dit wel mogelijk is, moet het samenwerkingsverband voldoen aan de uitzonderingscriteria. Enige onzekerheid – eigen aan ondernemen – blijft altijd aanwezig, aangezien de uiteindelijke toelaatbaarheid van de samenwerking pas blijkt na onderzoek door ACM.

Het meest recente artikel over de binnenvaart op de website van ACM geeft de volgende informatie, waarin enige ‘guidance’ wordt gegeven over samenwerkingsverbanden in de binnenvaart:

NMa positief over ontwikkelingen in binnenvaart

10-02-2012

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) krijgt nog steeds signalen binnen dat een klein deel van de binnenvaartbranche blijft proberen via prijsafspraken of prijsadviezen de onzekerheid door de crisis tegen te gaan. De toezichthouder waarschuwt dat dit op basis van de Mededingingswet verboden is. Tegelijkertijd prijst de NMa recente initiatieven waardoor schippers beter uit de crisis komen.

Een voorbeeld van zo een initiatief is de "Innovatieschuur", waarmee de verduurzaming van bestaande scheepsmotoren wordt gestimuleerd. Een ander voorbeeld is een ondernemerscursus voor binnenvaartschippers die met behulp van de Nederlandse Vereniging van Banken is opgezet. De NMa staat positief tegenover dergelijke initiatieven omdat deze niet alleen vernieuwend zijn, maar tegelijkertijd de kwaliteit verbeteren zonder concurrentiebeperkend te zijn. De NMa heeft de initiatieven beoordeeld op verzoek van het Transitiecomité Binnenvaart, een samenwerkingsverband van de belangrijkste brancheverenigingen in de binnenvaart.

Uit onderzoek van de NMa is gebleken dat verschillende binnenvaartschippers concludeerden dat zij op basis van Europese regelgeving (Vo 169/2009) een kartel konden vormen. Dit mag niet. De NMa benadrukt dat prijsafspraken of het uit de markt halen van capaciteit niet zijn toegestaan, ook niet bij samenwerkingsvormen die niet meer dan 500.000 ton ladingcapaciteit vertegenwoordigen. De NMa heeft in haar onderzoek geen overtreding geconstateerd, omdat de plannen mislukt zijn. Daarom sluit de NMa het onderzoek naar deze afspraken.

De NMa blijft de binnenvaartmarkt actief volgen. Binnenvaartschippers, verladers, maar ook andere ondernemingen actief in de binnenvaart kunnen via deze website en Consuwijzer.nl. tips en signalen melden over mogelijke overtredingen van de Mededingingswet. Deze signalen ondersteunen de NMa in haar opdracht tot beter werkende markten.

Bron: website ACM[64]

4.5 Rechtsvormen van samenwerking

Indien er geen belemmeringen zijn in de wet- en regelgeving met betrekking tot een samenwerking tussen bedrijven op zichzelf, kunnen betrokken partijen een voor hen meest voordelige vorm kiezen. Het mededingingsrecht staat in beginsel neutraal ten opzichte van de keuze voor een bepaalde rechtsvorm. Welke rechtsvorm het beste past bij een onderneming, hangt af van de specifieke situatie. Bijvoorbeeld hoe men de aansprakelijkheid wil regelen en wat fiscaal voordelig is en hoeveel risico men wil lopen. Hoofdprincipe is dat alle voorkomende wettelijke rechtsvormen vrijelijk gebruikt kunnen worden door de

[64] https://www.acm.nl/nl/publicaties/publicatie/6634/NMa-positief-over-ontwikkelingen-in-binnenvaart/

samenwerkende partijen en dat ondernemingen van geval tot geval moeten bekijken welke vorm het beste past.

De volgende hoofdvarianten dekken de mogelijkheden af van samenwerkingsvormen die juridisch haalbaar zijn:

1. Oprichten van een gezamenlijke onderneming waarin elke partner opgaat (zoals een vof, een BV of een coöperatie)

2. Ieder houdt de eigen zaak maar richt daarnaast een vof, coöperatie of een BV op, waarmee onder een gezamenlijke naam opdrachten worden uitgevoerd

3. Iedereen houdt eigen bedrijf en huurt elkaar in voor bepaalde opdrachten.

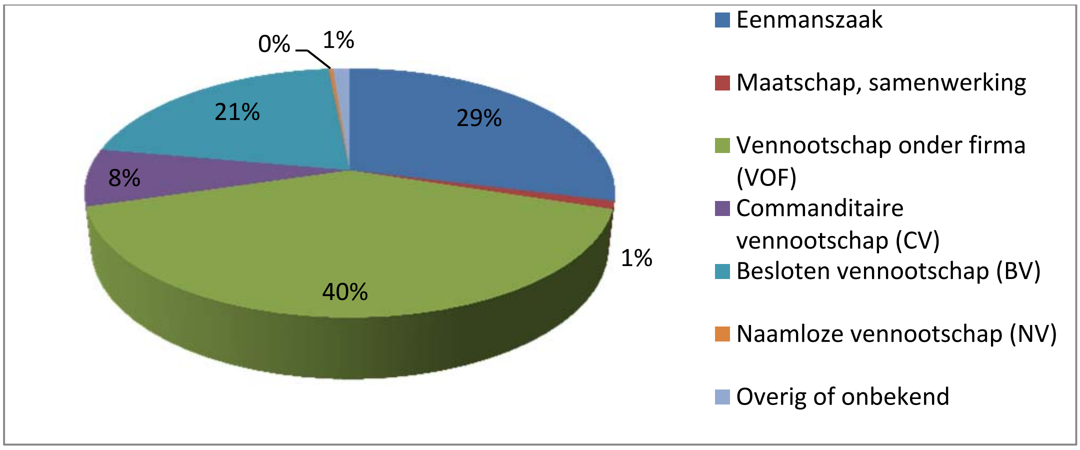
Samenwerken om een (grotere) opdracht uit te kunnen voeren en schaalvergroting te realiseren kan op verschillende manieren. Het meest gebruikelijk is dat één persoon of bedrijf de gehele opdracht aanneemt en delen bij anderen inkoopt (variant 3).

Dat brengt voor de opdrachtgever echter risico's in de continuïteit met zich mee. Bedrijven kunnen ook samen een nieuwe rechtspersoon oprichten, die men samen bestuurt (variant 2). Ieder houdt daarnaast zijn eigen ondernemersactiviteiten. Een coöperatie is daarvoor bijvoorbeeld een goede optie, omdat deze relatief snel en met weinig kosten is op te richten. Een veel verder gaande vorm is variant 1 waarbij bedrijven zelf direct participeren in een samenwerkingsverband, dat naar de opdrachtgever en intern functioneert al een organisatie. De ultieme vorm van variant 1 is een volledige fusie.

In Nederland zijn verschillende rechtsvormen voor bedrijven: er zijn rechtsvormen met rechtspersoonlijkheid en rechtsvormen zonder rechtspersoonlijkheid. Belangrijkste verschil is dat zonder rechtspersoonlijkheid de eigenaar met privévermogen aansprakelijk is voor de schulden van het bedrijf. Dit is bij een rechtsvorm met rechtspersoonlijkheid meestal niet het geval.[65] De volgende figuur geeft de verdeling van juridische vormen in de Nederlandse binnenvaartsector weer.

[65] http://www.ondernemersplein.nl/regel/rechtsvorm

Figuur 19 Verdeling juridische vormen Nederlandse binnenvaartsector



Bron: PLATINA WP 1: Market & Awareness, D1.5 Analysis of possibilities to enhance market transparency and synergistic actions – versie September 2014

Hieronder zijn de voor de binnenvaart belangrijkste vormen gegeven. De verschillende rechtsvormen zijn:

- **Vennootschap onder firma (Vof):**

  Ondernemingsvorm waarbij twee of meer natuurlijke personen (vennoten of firmanten genoemd) voor eigen rekening en risico een bedrijf voeren. De samenwerking houdt in dat ieder van de vennoten kapitaal en/of goederen en/of arbeid inbrengt met de bedoeling het hierdoor ontstane resultaat (winst of verlies) met elkaar te delen. Vennoten zijn persoonlijk aansprakelijk voor de schulden van de vof; ook als de andere vennoot deze heeft gemaakt.

- **Commanditaire vennootschap (CV):**

  Een commanditaire vennootschap is een bijzondere vorm van de vof. Er zijn bij de CV twee soorten vennoten: de beherende en de stille vennoten. De beherend vennoot heeft de dagelijkse leiding in het bedrijf; stille vennoten zijn alleen financieel betrokken. De beherend vennoot is met privévermogen aansprakelijk voor de schulden van de CV. Als de CV failliet gaat, gaat ook de beherend vennoot failliet. De stille vennoot kan alleen zijn investering kwijtraken.

- **Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijk (B.V.):**

  Een besloten vennootschap is een juridische rechtsvorm waarbij het kapitaal van de bv is verdeeld in aandelen, die in bezit zijn van de aandeelhouder(s). De directeur(en) geven leiding aan het bedrijf en een bv kan ook een Raad van Commissarissen hebben, die toezicht houdt op het bestuur. Een bv is een rechtspersoon hetgeen betekent dat in de meeste gevallen de bv aansprakelijk is voor de schulden.

- **Naamloze vennootschap (N.V.):**

  Een naamloze vennootschap (nv) is een vennootschap waarvan het kapitaal is verdeeld in aandelen, met zoals bij de bv. De nv kan echter overdraagbare aandelen uitgeven, die verhandelbaar zijn op de beurs (aan toonder). Voor de

aansprakelijkheid gelden dezelfde regels als voor de bv: de rechtspersoon is aansprakelijk voor de schulden.

- **Vereniging:**
  Een vereniging heeft minstens twee leden. De hoogste macht ligt bij de ledenvergadering, waarin de leden in principe allemaal één stem hebben. De ledenvergadering benoemt het bestuur. Er zijn twee soorten verenigingen:
  - 1) Vereniging met volledige rechtsbevoegdheid: deze vereniging dient te worden opgericht met een akte bij de notaris. In de akte staan de statuten. Een bestuurder van deze vereniging is in principe niet aansprakelijk met zijn privévermogen voor de verplichtingen van de vereniging.
  - 2) Vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid: als een vereniging niet bij de notaris is opgericht, dan is het een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid. Een bestuurder is bij deze rechtsvorm met zijn privévermogen maar de aansprakelijkheid kan worden beperkt door de vereniging in te schrijven in het Handelsregister.

  Een bijzondere vorm van een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid is de coöperatieve vereniging. Alles wat voor de (gewone) vereniging geldt m.b.t. de rechtsbevoegdheid, is ook van toepassing op de coöperatieve vereniging. Anders dan bij een gewone vereniging mag het doel van de coöperatieve vereniging wel gericht zijn op geldelijk voordeel (winst) voor de leden zelf. Deze vereniging mag zich ten doel stellen in bepaalde materiele (geldelijke) behoeften te voorzien van de leden[66].

- **Coöperatie:**
  Een coöperatie is een speciale vereniging, die overeenkomsten aangaat met en voor haar leden. Veel voorkomende coöperaties voor ondernemers zijn de bepaalde zakelijke belangen van haar leden, zoals inkoop of reclame. Een bekend voorbeeld is FrieslandCampina, een grote zuivelcoöperatie. De leden zijn aangesloten melkveehouders, die meedelen in de winst.

  De coöperatie is een rechtspersoon en dus zelf aansprakelijk voor haar handelingen. De leden van de coöperatie zijn bij ontbinding ervan en bij schulden, ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de tekorten van de coöperatie. Bij een ondernemerscoöperatie zijn de leden die meedoen aan een project aansprakelijk voor de goede uitvoering van dat project.

  Er kan van deze wettelijke aansprakelijkheid (WA) worden afgeweken door in de statuten de aansprakelijkheid van de leden te beperken of uit te sluiten. De coöperatie met beperkte aansprakelijkheid (BA) beperkt de aansprakelijkheid tot een bepaald maximum. Bij de coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid (UA) is er geen verhaalsrecht op de leden, deze vorm komt het meeste voor in de praktijk. Ook kunnen de statuten de verdeling van de aansprakelijkheid over de leden anders regelen. Verder zijn op de bestuurders van coöperaties ook de regels van de anti-misbruikwetgeving van toepassing.

---

[66] *Bron: http://zakelijk.infonu.nl/zakelijk/10251-de-cooperatieve-vereniging.html*

- **Stichting**
  Voor het realiseren van een bepaald sociaal of ideëel doel wordt vaak de stichting als rechtsvorm gebruikt. Een stichting heeft een bestuur, maar geen leden. Een stichting kan een onderneming hebben en de winst van de onderneming dient te worden besteed aan het doel. De bestuurders van een stichting zijn niet in loondienst, maar kunnen wel een vergoeding ontvangen voor hun werkzaamheden. Ook kan een stichting personeel in dienst nemen. Een stichting is een rechtspersoon en dit betekent dat de bestuurders in principe niet aansprakelijk zijn voor de schulden. Bestuurders zijn bijvoorbeeld wel aansprakelijk bij wanbestuur, of als de stichting niet is ingeschreven in het Handelsregister (zie ook: aansprakelijkheid bij de bv).

5 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de vorige hoofdstukken kunnen conclusies worden getrokken en enkele aanbevelingen worden gegeven. Logischerwijs gaan deze vooral in op de voor- en nadelen en de barrières en kritische factoren zoals deze zijn gepresenteerd in hoofdstuk 3.

5.1 Conclusies

Een belangrijke conclusie is dat er noodzaak en ruimte is voor samenwerkingsverbanden op specifieke deelmarkten. Er zijn veel voordelen te noemen om structureel samen te werken met collega schippers en bevrachters. Ook de mededingingswet biedt de ruimte voor samenwerking, waarbij het essentieel is dat samenwerkingsverbanden zich vooral richten op het aanbieden van betere of meer efficiënte diensten voor de afnemers (verladers).

Opvallend is dat, ondanks de zware financiële periode, er weinig lijkt te bewegen in de markt. Er zijn veel barrières om tot samenwerking te komen. Daarbij speelt de cultuur van individualisme en opportunisme vooral parten. Het is ook een kwestie van het risico dat men wil en durft te nemen als scheepseigenaar. Het is een feit dat er op de spotmarkt beter verdiend kan worden in goede tijden, maar de laatste jaren leren dat de dalen diep en lang kunnen zijn. De individuele schipper heeft bovendien zelf geen invloed op de prijsvorming en kan zich ook niet of nauwelijks onderscheiden naar klanten op basis van de kwaliteit van de dienstverlening. Het heeft kenmerken van een kansspel en vooral de afgelopen jaren was het voor schippers gokken op laag water waardoor de opbrengsten incidenteel kunnen meevallen, bijvoorbeeld in 2011.

Het is zeer de vraag in hoeverre de klanten en ook bevrachters gebaat zijn bij een dergelijke manier van bedrijfsvoering. Een deel van de verladers kan en wil omgaan met deze grillen van de markt, kan anticiperen op de goede momenten om lading op de markt te zetten. Verladers kunnen dan tegen lage kosten vervoeren, bevrachters kunnen marge maken en scheepvaartbedrijven vervoeren de lading en wachten intussen op de volgende periode van hoogconjunctuur of laag water om het verlies goed te maken.

Een ander deel van de marktpartijen zal toch liever meer stabiliteit zien, zowel aan de kostenkant als aan de inkomstenkant. Voor de verladers die liever werken met vaste prijzen, hoge betrouwbaarheid en zekerheid en die weinig aandacht willen besteden aan het transport (one-stop-shop), kan een commercieel samenwerkingsverband een prima dienstverlening bieden. Bevrachters en binnenvaartondernemers die waarde hechten aan stabiliteit en innovatie passen hierbij. Ook banken zijn gebaat bij een hogere mate van stabiliteit en langere termijn contracten want dit verlaagt het risicoprofiel van de onderneming.

Er zijn bestaande coöperaties die in de praktijk aantoonbaar succesvol zijn in het bedienen van verladers met dergelijke wensen. De potentiële omvang van de markt is lastig te duiden. Ook is vooralsnog onduidelijk op welke manier groei van het aandeel samenwerkingsverbanden het beste tot stand kan komen. De sector

zelf zal initiatief moeten nemen. Bestaande samenwerkingsverbanden zouden kunnen groeien, er zouden ook nieuwe verbanden kunnen ontstaan. Daarbij is ook de vraag wie het roer in hand neemt om sturing te geven in het starten van nieuwe samenwerkingsverbanden. Bovendien zal de mogelijkheid en vorm van samenwerking en schaalvergroting verschillen per deelmarkt. De mogelijkheden voor samenwerkingsvormen met verticale samenwerking of integratie, lijken het grootst te zijn in die deelmarkten die grotendeels via de spotmarkt verlopen en waar schippers via meerdere bevrachters hun reizen aannemen (agribulk, kolen en ertsen, bouwmaterialen). Een samenwerkingsverband zoals een coöperatie zou in bijvoorbeeld met verladers zaken kunnen doen en lange termijncontracten kunnen sluiten.

Een vraag rondom implementatie is hoe een dergelijk samenwerkingsverband eruit gaat zien: wat doet men in collectief en wil men zelf zeggenschap houden over de reizen die uitgevoerd moeten worden? Of is het toch beter om te kiezen voor een centrale aansturing van de planning, waarbij mogelijk ook een deel van de arbeidskrachten wordt losgekoppeld van schepen? Wat zijn de bedrijfseconomische voor- en nadelen uitgedrukt in financiële opbrengsten ten opzichte van de huidige werkwijze?

En hoe worden de statuten en het organisatiemodel ingericht zodat er een balans is tussen de zeggenschap als individuele ondernemer c.q. aandeelhouder enerzijds en aan de andere kant de efficiency van een management dat vrijheid heeft om snel te beslissen en handelen? En is het niet verstandig om structurele samenwerking te verkennen tussen binnenvaartondernemers en bevrachters waarbij win-win situaties behaald kunnen worden voor alle partijen in de keten?

Alhoewel het initiatief genomen zou moeten worden door schippers en bevrachters zijn verladers mogelijk ook geïnteresseerd om mee te denken en te werken aan schaalvergroting. Verladers kunnen samenwerking tussen schippers en bevrachters bevorderen omdat zij dan meer mogelijkheden kunnen krijgen om lange termijn afspraken te maken met als doel het doorvoeren van efficiencyverbeteringen en het realiseren van schoon vervoer in het kader van hun *corporate social responsibility* (zie ook de voorbeelden TATA en AKZO met PTC en NPRC).

5.2 Aanbevelingen

Gezien de vragen waarmee de conclusies eindigen kan een aantal aanbevelingen worden gegeven. De hoofdaanbeveling is het stimuleren van samenwerking tussen binnenvaartbedrijven: scheepvaartondernemers en bevrachters. Het wordt aanbevolen om aandacht te geven aan het creëren van:

- **1) Realiseren van vertrouwen, bewustzijn en begrip**
  Voor samenwerking is een goede relatie nodig tussen partijen. Dit kan alleen als partijen elkaar kennen en van elkaar begrijpen hoe en waarom ze handelen. Met dit begrip en inzicht kunnen ook win-win mogelijkheden worden gevonden: wat kunnen we samen beter en efficiënter doen dan ieder van ons afzonderlijk?

  Een interessant voorbeeld hierbij zijn de sessies die binnen IDVV Spoor 3 hebben plaatsgevonden tussen partijen in de containerketen. Het vrijblijvend simuleren, nadenken, en met elkaar spreken over efficiency en kwaliteits verbeterende maatregelen over logistieke concepten met meer samenwerking in de keten, heeft reeds geleid tot praktische verbeteringen en schaalvergroting in de logistiek en het gezamenlijk benoemen van een aantal knelpunten en kansen.

  Soortgelijke sessies per marktsegment waarin vooral veel wordt gesproken en nagedacht met elkaar over hoe de efficiency en kwaliteit verhoogd kan worden door samenwerking en schaalvergroting tussen bevrachters, bestaande coöperaties en schippers, zijn mogelijk van grote waarde. Met spelers uit specifieke kansrijke marktsegmenten zouden dergelijke sessies kunnen worden georganiseerd, waarbij de sessies een startpunt zou kunnen zijn voor verdere samenwerking in de praktijk. Hierbij wordt bijvoorbeeld gedacht aan de segmenten agribulk, ertsen/kolen waarbij eventueel onderscheid gemaakt kan worden naar geografische gebieden en omvang van schepen.

- **2) Voorlichting en verkennen verschillende samenwerkingsvormen**
  Een samenwerkingsverband zal grotendeels maatwerk zijn afhankelijk van de doelstelling van het samenwerkingsverband en ruimte in de deelmarkt die er is en mate waarin partijen en mensen openstaan voor deelname. Met groepen geïnteresseerde partijen of per deelmarkt kan voorlichting worden gegeven en kunnen vervolgens verkenningen worden gedaan over de mogelijkheid om meer structureel samen te werken. Dit kan door brancheorganisaties worden uitgevoerd. Daarbij is het van belang om de kaders van mededingingswet in de gaten te houden en te focussen op efficiency en het verhogen van kwaliteit door vernieuwing van dienstverlening.
  Samen met betreffende marktpartijen (verladers, bevrachters, bestaande coöperaties, binnenschippers) kunnen vragen worden voorgelegd zoals:

- Welke partijen willen samenwerken, wat zijn daarbij de condities?
- Op welke vlakken wil men samenwerken: wat wil men eventueel collectief doen, welke ruimte houdt men voor een vrije keuze?
- Op welke punten wil men zich onderscheiden en een voorsprong ontwikkelen?
- Wat is de impact van samenwerking bij verschillende vormen op de prestatie van binnenvaart als totaal in termen van marktpositie en bedrijfseconomische prestatie voor de verschillende stakeholders?

- **3) Ondersteuning bij opzetten gedetailleerd business plan en statuten**
  Op basis van een verkenning kan een businessplan worden opgezet en concept statuten. Bij voorkeur zal daarbij een neutrale partij ingezet worden om belangen bij elkaar te brengen en te houden en op onafhankelijke wijze de balans te vinden in de organisatievorm en doelstelling van het samenwerkingsverband. Hierbij wordt het aangeraden om specifieke expertise te betrekken op het gebied van de mededingingsregels, bijvoorbeeld door een gespecialiseerde jurist in te huren of door contact hierover te onderhouden met vertegenwoordigers van ACM. Duidelijk zal moeten worden wat de financieel economische propositie is voor de verschillende partijen: wat is de meerwaarde van samenwerking voor iedere partij, wat is de investering, wat levert het op ten opzichte van 'business as usual'? Het opstellen van een business plan en de afstemming met partijen kost veel tijd waarbij de belangen waarschijnlijk gefragmenteerd liggen en op die op korte termijn tegenstrijdig kunnen zijn (onderhandelen op de spotmarkt). De schippers, bevrachters zullen hoogstwaarschijnlijk een partij nodig hebben die als katalysator fungeert. Branche organisaties zouden hierin het voortouw kunnen nemen.

- **4) Versterking besluitvorming en marktinformatie binnenvaart**
  De aanleiding voor de hernieuwde interesse in samenwerkingsverbanden is het gevolg van overcapaciteit in de binnenvaart en de daaruit volgende financiële problemen bij binnenvaartondernemers. Er is sprake van een varkenscyclus. Belanghebbende partijen zouden kunnen participeren en investeren in het verzamelen, analyseren en verspreiden van goede en gedetailleerde informatie over vraag en aanbod om meer verantwoorde beslissingen te nemen bij kredietaanvragen voor met name de bouw van nieuwe schepen. Vooral is er beter zich nodig op de vooruitzichten voor de verschillende deelmarkten en vlootontwikkeling (nieuwbouw orders, export, ombouw, sloop). Daarnaast kunnen banken in hun kredietbeslissingen aspecten zoals de mate van samenwerking meewegen. Immers de deelname van een ondernemer aan een krachtig samenwerkingsverband leidt over het algemeen tot een betere continuïteit van de onderneming waardoor het risico voor banken over het algemeen kleiner is. Voorts is het aan te raden om de ontwikkeling van de marktstructuur en de mate van structurele samenwerking in de binnenvaart te volgen, bijvoorbeeld in het kader van de Europese markt observatie binnenvaart.

Bijlage A: Overzicht van geraadpleegde literatuur

Het volgende overzicht geeft de meest relevante rapporten weer die zijn geraadpleegd voor de totstandkoming van deze rapportage:

- 'Advies Binnenvaart Ambassadeur', Arie Verberk/Policy Research Corporation, September 2010
- 'De binnenvaartpool: structuurverandering in het segment van de grote drogeladingbinnenvaartschepen', Universiteit Antwerpen, januari 2014
- 'Eindrapportage voorzitter Transitiecomité Binnenvaart, Arie Kraaijeveld, januari 2014
- 'Herstel binnenvaart uit zicht', ING Bank, april 2013
- 'Herstelpad binnenvaart loopt vertraging op', ING Bank, maart 2012
- 'Markt observatie binnenvaart 2014', Centrale Rijnvaart Commissie en Panteia, september 2014
- 'Markttransparantie en de rol van tussenpersonen in andere sectoren ter inspiratie voor de binnenvaart', Panteia, oktober 2013
- 'Marktwerking en Samenwerking in de Binnenvaart', NICE, april 2012
- 'PLATINA II Rapportage WP 1 Markets & Awareness, Deliverable 1.5: Analysis of possibilities to enhance market transparency and synergistic actions – first draft", september 2014
- 'Rabobank Cijfers & Trends, Thema-update: Tankvaart Q3 2014', september 2014
- 'Sectorstudie van zee- tot binnenhaven', ECORYS Nederland BV, juli 2008
- 'Structuurverandering in het segment van de grote drogeladingbinnenvaartschepen', Universiteit Antwerpen, september 2013
- 'Syntheserapport Systeemvernieuwing binnenvaart Rijkswaterstaat, IDVV Spoor 3, cluster 1', Erasmus Universiteit/Panteia-NEA, oktober 2012
- 'Tankvaartonderzoek: Overzicht van de tankvloot en het probleem van de drijvende opslag', Universiteit Antwerpen, mei 2014
- 'Toekomstvisie tankvaart', Rabobank, mei 2014

COLOFON

Dit rapport is opgesteld door:

STC-NESTRA B.V.
Lloydstraat 300, 3024 EA Rotterdam
Postbus 63140, 3002 JC Rotterdam
T: 010 448 6000, 06 129 52 382
W: www.nestra.net

Auteurs namens STC-NESTRA B.V.:
Ir. M. Quispel
Drs. W.A. van Putten
Ir. R.A. van Liere

In samenwerking met:

Maverick Advocaten N.V.
Barbara Strozzilaan 101
1083 HN Amsterdam
T +31 20 240 22 70
F +31 20 240 22 79
W: www.maverick-law.com

Auteurs namens Maverick Avocaten N.V.:
Mr. J.M.M. van de Hel
Mr. D.W.L.A. Schrijvershof